



Esimiehen tukeminen oppaan avulla infra-alan yrityksessä

Natalia Harala

2020 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Esimiehen tukeminen oppaan avulla infra- alan yrityksessä

Natalia Harala
Liiketalous
Opinnäytetyö
Kesäkuu, 2020

Natalia Harala

Esimiehen tukeminen oppaan avulla infra-alan yrityksessä

Vuosi	2020	Sivumäärä	47
-------	------	-----------	----

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa opas esimiestyön tueksi henkilöstöhallinnon toimesta yrityksessä X. Toimeksiantajayritys toimii Suomen laajuisesti infra-alalla, mikä tarkoittaa, että heillä on paljon henkilöstöä kenttätehtävissä. Kenttätehtävissä olevat asentajat ja esimiehet ovat sekä fyysisesti että tiedollisesti kaukana päätoimistosta ja päätöksenteosta, joten on tärkeää, että informaation jalkauttaminen tehdään tehokkaasti läpi organisaatiorakenteen. Yrityksessä nousi yhdeksi tärkeäksi projektiksi kehittää esimiestyötä ja johtamista, sekä näihin liittyviä työkaluja, esimerkiksi esimiesoppaan muodossa.

Tietoperusta muodostui henkilöstöhallinnon ja hiljaisen tiedon teoriasta sekä hyvän oppaan kriteerien tutkimisesta. Esimiestyö ja sen perusteet olivat myös tärkeä osa kokonaisuutta, ja erityisesti esimiestyön ja henkilöstöhallinnon välinen suhde oli tärkeä aspekti toimeksiannon kannalta. Tietokirjallisuuden tutkiminen hyödytti toimeksiantoa myös, sillä oli tärkeää tunnistaa hyvän oppaan tuntomerkkejä ja soveltaa niitä toimeksiantoa tehdessä.

Noin puolen vuoden mittaisessa projektissa tutkimus- ja kehittämismenetelminä käytettiin muun muassa dokumenttianalyysia, haastatteluja sekä ryhmäkeskusteluja. Dokumenttianalyysi tuki oppaan rakenteen luomista, haastatteluilla selvitettiin oppaan tarpeellisuutta ja ryhmäkeskustelut veivät projektia eteenpäin. Projektiin osallistui HR:n lisäksi myös muita yrityksen tukitoimintoja, jotka antoivat panoksensa oppaan luomiselle ja mikä myös rytmitti projektin kulkua. Tutkiminen ja kehittäminen oli hyvin toimeksiantajalähtöistä, ja toimeksianto toteutettiin syvässä yhteistyössä yrityksen kanssa.

Opas luotiin interaktiiviseen ja uudenaikaiseen Sharepoint-alustaan, noudattaen rakenteeltaan tukitoimintojen luomaa jaottelua. Opas sijaitsee esimiehille suotuisassa paikassa yrityksen intranetissä ja sinne on koottu esimiehille olennainen tieto. Opas sisältää myös innovatiivista ja mielenkiintoista sisältöä johtamiseen liittyen, mikä lisää oppaan vaikuttavuutta. Toimeksianto onnistuikin hyvin ja siitä on ollut yritykselle hyötyä. Yrityksen esimiehet ovat olleet kiinnostuneita uudesta työkalusta ja yrityksen johto on ollut mielissään toimeksiannon lopputuloksesta. Opasta on käytetty hyväksi erilaisissa tukitoimintojen koulutuksissa ja sen mahdollistamia uusia sisältöjä on käytetty ahkerasti. Toimeksiannon voidaan katsoa olleen onnistunut, mutta jatkossa kannalta opasta täytyy muistaa päivittää ja sen toimivuudesta pitää huoli, jotta sen hyöty saadaan pidettyä entisellä tasolla.

Asiasanat: Henkilöstöhallinto, esimiestyö, opas

Natalia Harala

Supporting the management with a guidebook in an infrastructure company

Year	2020	Pages	47
------	------	-------	----

The aim of this project was to produce a guidebook to support managers in Company X. The initiative came from the company's HR department. Company X operates nationally in the area of infrastructure and building, which means large proportion of their personnel work in the field. The technicians and managers located on the field are not only physically but also information-wise far away from the headquarters and the decision-making, so it becomes essential that information travels effectively throughout the organization. One of the main initiatives to arise in the company has therefore been to develop management and leadership and related tools, such as the guidebook for managers.

The theoretical framework is based on concepts related HR and tacit knowledge, as well as the criteria of a good guidebook. Management and its principles were also an important part of the big picture, and especially the relationship between management and HR was an essential aspect of this assignment. Researching non-fiction literature was also useful to the assignment, since it was necessary to recognize the criteria of a good guidebook and apply them to the product.

The research and development methods used in the six-month long project included document analysis, interviews and group discussions. Document analysis helped determine the structure of the guidebook, the interviews helped discover the benefit and need of the project, and the group discussions guided the project forward. In addition to the company HR, also other back-office functions participated in the project, giving it their contribution. The research and development originated mostly from the employer, and the assignment was conducted in close collaboration with the company.

The guidebook was created in the interactive and modern Sharepoint-platform and its structure follows the divisions of the back-office functions. The guidebook is located in the company's intranet, where it's accessible for the managers. The guidebook also includes innovative and intriguing content related to leadership, which adds to its impressiveness. At the end, the project can be considered to have turned out very successful and has been useful to the company. The company managers have been interested in the new tool, and also the senior management were pleased with the outcome of the project. The guidebook has been already used in various trainings and its innovative content has been introduced in the company. It is important, however, that the guidebook is updated regularly. If the functionality is maintained, the benefits of the guidebook will continue to exist.

Keywords: Human resources, management, guidebook

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Tavoite	7
3	Tietoperusta.....	8
4	Lähtötilan analyysi	9
4.1	Esimies yrityksessä X	10
4.2	HR yrityksessä X.....	11
4.3	Tieto yrityksessä X.....	12
5	Henkilöstöhallinto ja sen rooli esimiestyön tukena	13
6	Opas työn tukena.....	15
6.1	Hyvän oppaan tuntomerkit	16
6.2	Hiljainen tieto oppaassa	18
7	Esimiesoppaan toteutus	19
7.1	Toimeksiannon luonne	19
7.2	Toimeksiannossa käytetyt menetelmät	20
7.3	Toimeksiannon yhteistyösuhteet	22
7.4	Toimeksiannon aikataulu	23
7.5	Esimiesten haastattelut.....	24
7.6	Esimiesoppaan luomisen aloitus	27
7.7	Sisällönlouhti.....	28
7.8	Esimiesten konsultointi ja sisällön viimeistely.....	30
7.9	Lanseeraus	32
8	Esimiesoppaan rakenne ja sisältö	33
9	Toimeksiannon arviointi.....	36
10	Pohdinta.....	40
	Kuviot	44
	Liitteet.....	45

1 Johdanto

Etäjohtaminen ja johtaminen hajautetussa organisaatiossa luo esimiestyölle omat uniikit haasteensa. Kuinka esimies pystyy luomaan luottamusta sekä perustamaan toimivat kommunikoinnin keinot, kun hänen alaisensa saattavat sijaita satojenkin kilometrien päässä? Kuinka esimies pystyy pysymään ajan tasalla tärkeistä asioista ja viestimään niistä sitten tehokkaasti eteenpäin, kun käytössä saattaa olla vain etäyhteyksiä? Kun yhteiset säännöt ja oikeat viestintätavat ovat kunnossa, pystyy esimies keskittymään tehokkaammin työhönsä. Esimiehen johtamiskyvyn kannalta erityisen tärkeää on se, että hänen omat puitteensa ovat kunnossa; esimies saa ajankohtaista tietoa tehokkaasti, jotta käytäntöjä päästään jalkauttamaan eteenpäin.

Yritys X on suomenlaajuisesti toimiva infra-alan yritys. Infra-alan yritykset rakentavat ja ylläpitävät yhteiskunnan toiminnan kannalta elintärkeitä rakenteita, aina tieverkostosta lentokenttiin ja puistoista sähkö- ja viemäriverkostoihin. Yrityksessä X noin puolet työntekijöistä työskentelevät kentällä muun muassa asentajan roolissa. Laaja asentajakanta, jonka työkuva voi olla hyvinkin liikkuvaista, vaatii yritykseltä erityistä esimiestyön järjestelyä. Tämän vuoksi yrityksessä johtaminen tapahtuukin varsin monitasoisesti, ja se perustuu syvästi yksittäisiin projekteihin tai maantieteelliseen sijaintiin. Esimiestyön luonne on myös hyvin moninaista sekä itsenäistä, jolloin on tärkeää saada selkeää informaatiota aina ylimmältä johdolta aina lähimpään esimieheen saakka.

Yrityksen X vuodelle 2020 nimeämien tavoitteiden joukosta yksi, esimiestyön ja johtamisen kehittäminen, antoi suuntaviivat tämän opinnäytetyön ja sen sisältämän toimeksiannon tekemiselle. Yrityksessä haluttiin panostaa esimiestyön monialaiseen kehittämiseen, jonka johdosta yrityksessä päätettiin tuottaa opas esimiesten jokapäiväisen työn helpottamiseksi. Yrityksessä oli tunnistettu myös ongelma heidän tarjoamansa kattavan tietomäärän kanssa, jonka vuoksi oppaasta haluttiin luoda sekä tehokas tiedon yhdistävä järjestelmä, että hyödyllinen työkalu esimiesten päivittäiseen työhön. Oppaan tekeminen oli myös luonnollinen jatkumo yritykselle, jossa opaskirjallisuutta oli aiemminkin hyödynnetty erilaisissa osa-alueissa.

Oppaita erilaisiin tarkoituksiin on tehty aiemmin erittäin laajassa mittakaavassa. Oppaiden laajuus, sisältö ja laatu tosin vaihdellen paljon. Esimiestyössä auttavia oppaita löytyy jo yksinkertaisella googlehaulla, hakusanana *esimiesopas*, noin 2120 alle puolessa sekunnissa ja julkaisijataho vaihtelee niin Työhyvinvoinninlaitoksesta kuntiin, kuin opinnäytetöistä blogeihin. Google Scholar -haulla puolestaan tuloksia samalla hakusanalla löytyy jopa noin 18 000. Suurin osa oppaista on tehty toimeksiantoina korkeakouluopiskelijoiden toimesta, joten ne toimivat hyvänä vertailupohjana. Etenkin Heli Alasen (2010) opinnäytetyö *Henkilöstöhallinnon esimiesopas, Case : Hyvinkään kaupunki* toimii hyvänä vertailukohteena, sillä aihe on hyvin

lähellä tätä opinnäytetyötä. Suurin ero tosin on se, että Alasen tuottama opas on kunta-työnantajalle, kun taas tässä opinnäytetyössä yritys X toimii yksityisillä markkinoilla.

2 Tavoite

Tavoitteena Yritys X:n toimenannossa oli järjestellä esimiehille kriittinen tieto helposti lähestyttäväksi ja ajankohtaiseksi kokonaisuudeksi, esimiehen näkökulmasta katsottuna. Yrityksessä oli myös aiemmin tehty opas esimiehille, mutta se hiipui pois käytöstä, sillä sen päivittäminen oli työlästä ja siinä navigointi raskasta. Oppaasta oli kuitenkin ollut hyötyä esimiehille, joten sitä täytyi vain kehittää nykyaikaisempaan ja toimivampaan suuntaan. Tärkeiksi kriteereiksi toimeksiannon tekemisessä nousikin oppaan toimivuus, vaikuttavuus sekä helppo ylläpito. Hyvällä oppaalla puolestaan tavoiteltiin esimiesten toimintatapojen muutosta. Kun heille kriittinen tieto löytyisi samasta, helposti lähestyttävästä ja navigoitavasta paikasta, vähentyisikö muun muassa suorat yhteydenotot tukitoimintoihin koskien olemassa olevan tiedon hakua tai tarkistusta? Pystyisikö uusi esimies käyttämään vähemmän tuottavan työn aikaa tiedon etsimiseen, kun se olisi järkevästi koottu dynaamiseen oppaaseen?

Opinnäytetyön toimeksiannossa tärkeää oli sekä onnistunut esimiesopas, mutta myös omamoinen oppiminen työelämästä sekä teoksen käytettävyys myös tulevaisuudessa. Tämä tarkoitti myös koko projektin päätavoitetta eli esimiehelle hyödyllisen oppaan luomista. Koska missään instituutiossa, ei oppilaitoksissa eikä työpaikoilla, ei mielellään tehdä turhaa ja lyhytnäköistä työtä, oli tärkeää, että toimeksianto oli hyödyllinen projekti niin sen tekijälle kuin asiakkaallekin. Minulle, eli opinnäytetyön kirjoittajalle oli tärkeää saada HR-alan työ- ja projektikokemusta ja yritykselle oli tärkeää saada laadukas työkalu, joka ei olisi vain kertakäyttöinen tuote. Esimiesoppaan käytön jatkuvuuden takaaminen oli tärkeä kriteeri projektin käynnistämisen ja onnistumisen kannalta.

Jotta esimiehille pystyttiin tekemään toimiva ja kestävä opas, oli toimeksiannolle tärkeää myös uuden sisällön luominen, ikään kuin lisäarvona oppaalle. Malmelin (2018) toteaa, että tietokirjallisten julkaisujen ongelmana on usein juuri niiden viihdearvon puutteellisuus, sillä näiden julkaisujen luomiseen sovelletaan tarkkoja sääntöjä ja kriteereitä (Malmelin 2018). Toimeksiantajayrityksen tietokannoista löytyi ajoittain vanhentuneita ja hyvinkin muodollisia dokumentteja, jotka eivät enää nykypäivänä vastanneet yrityksen kulttuuria tai graafisia standardeja. Tämän vuoksi oli tärkeää, että uuden sisällön luonti lisäisi oppaan arvoa lukijan silmissä sekä ajankohtaisuudellaan että yleisellä mielenkiintoisuudella.

Opinnäytetyön onnistumisen edellytyksenä puolestaan oli kuvata mahdollisimman hyvin kehitystyön koko elinkaari, projektin organisaatio ja projektin syyt sekä tulokset. Erityisen tärkeää oli myös kuvata se, miten tiiviisti toimeksianto toteutettiin yhteistyössä Yritys X:n kanssa ja kuinka suuri hyöty siitä tulisi olemaan työelämälle sen valmistuttua. Myös opinnäytetyön rakenne ja organisointi oli tärkeä osa sen tekemistä, sillä opinnäytetyötä varten saatua

tietoa oli huomattava määrä. Koska saatavilla olevaa tietoa oli paljon, oli tärkeä erotella tiedon tyyppi sekä laatu sen työstämistä varten. Myös tietoperustan rajaaminen oli tärkeä tehdä tehokkaasti. Koska sekä HR että esimiestyö käsitteinä, sekä projektiin liittyvinä aiheina, ovat niin laajoja, täytyi minun pitää huoli, että vain relevantti tieto näistä aiheista tulisi opinnäytetyöhön.

3 Tietoperusta

Tietoperusta opinnäytetyössä perustuu laajalti HR:n ja esimiestyön kuvaamiseen, sekä näiden kahden toiminnon väliseen suhteeseen. Etenkin näkökulma, jossa henkilöstöhallinto tukee toiminnallaan esimiestyötä, on tärkeä tässä opinnäytetyössä. Tämä näkökulma on erityisen merkityksellinen esimiestyön luonteen vuoksi Yrityksessä X, mutta myös yrityksen henkilöstöhallinnon oman näkemyksen perusteella heidän omasta työstään.

Tietoperustassa käsitellään myös aihetta opas. Tärkeitä kysymyksiä aiheeseen liittyen ovat muun muassa: Millainen on hyvä opas? Mikä on oppaan kohderyhmä? Luoko opas uutta arvoa? Vaikka toimeksiannossa tuntui olevan selkeä tavoite ja itsestään selvä kohderyhmä, oli silti tärkeä pohtia muun muassa sitä, miten lukijaa puhutellaan ja miten lukijalle luodaan lisäarvoa, etenkin kun kyseessä oli uudistamisprojekti aiemmin käytössä jo olleesta oppaasta. Yksi tärkeistä tavoitteista oli myös tiedon uudelleenjärjestely eri tietokannoista, kuitenkin välttäen suoraa kopiointia.

Opinnäytetyössä sivutaan myös hiljaista tietoa käsitteenä. Koska toimeksiannon luomisessa hiljainen tieto oli oleellisessa roolissa, on luonnollista avata käsitettä enemmän. Yrityksen näkökulmasta hiljainen tieto on arvokasta, ja suurin määrä hiljaista tietoa luonnollisesti on yrityksessä pitkään työskennelleiden työntekijöiden parissa. Opinnäytetyössä tarkastellaan tämän vuoksi myös yrityksen esimiehiä ja heidän työsuhteidensa kestoa sekä ikäjakautumaa, jotta hiljaisen tiedon mahdollisesta määrästä saadaan käsitys.

Keskeiset käsitteet opinnäytetyössä ovat:

- HR = tukitoiminto, joka vastaa erilaisiin henkilöstöön liittyvistä asioista, kuten organisaation kehittämisestä, työsuhteasioista ja rekrytoinnista, sekä muista käytännön asioista (Työmarkkinatori 2018).
- Esimiestyö = esimiestyö tarkoittaa ihmisten johtamista. Esimiestyö yhdistää yrityksen käytännön strategian ihmisten jokapäiväiseen johtamiseen, mutta siihen sisältyy muun muassa myös henkilöstöjohtamista sekä ongelmanratkaisua (Ahlroth & Havunen 2015).

- Opaskirjallisuus = kirjallisuuden laji, jonka tavoitteena on neuvoa käytännön asioissa ja tarjota käyttäjälleen ajankohtaista tietoa esimerkiksi tietystä harrastuksesta tai työn osasta (Jussila, Ojanen & Tuominen 2008).
- Hiljainen tieto = yrityksessä ilmenevää tietoa, jota on vaikea ilmaista lukuina tai tekstinä, ja jota on vaikea jakaa (Awad & Ghaziri 2004).

4 Lähtötilan analyysi

Yritys X asetti vuoden 2020 yhdeksi tärkeäksi tavoitteeksi esimiestyön tukemisen ja kehittämisen, sillä johtamisessa oli havaittu puutoksia ajansaatteessa. Esimiestyön ja johtamisen kehittämisessä haluttiin huomioida sekä suuremmat linjat, että päivittäisiin toimintoihin liittyvät asiat. Sormien osoittelun sijasta yritys halusi varmistaa, että esimiehillä on käytössään kaikki mahdolliset resurssit aina aineellisista aineettomiin, jotta he pystyisivät tekemään työnsä mahdollisimman hyvin. Esimiestyön parantamiseksi identifioitiin tarve selkeyttää ja koota yhteen esimiehille tärkeitä ohjeita sekä dokumentteja heidän työnsä helpottamiseksi, mielellään oppaan muodossa. Tähän mennessä esimiehillä oli kulunut liian suuri osa heidän päivästään heille tärkeän tiedon etsimiseen eri tietokannoista, ja joskus he joutuivat jopa ottamaan yhteyttä eri tukitoimintoihin kysyäkseen asiasta, joka varmasti jossain vaiheessa oli kirjattu dokumentin muotoon. Esimiestyön ja johtamisen kehittämisen muissakin tavoitteissa juurikin työn optimointi, ajan säästäminen ja käytännöllisyys olivat toistuvia aiheita. Kun esimiehillä ei menisi turhaa aikaa tiedon etsimiseen, jäisi heille enemmän aikaa itse työn suorittamiseen. Esimiesten motivaatio työn hoitamista kohtaan paranisi myös huomattavasti, kun jokapäiväisessä työssä tarvittavat prospektit ja työkalut olisivat kunnossa, eikä niiden takia tarvitsisi kokea turhautumisen tunteita.

Yrityksessä oli jo aiemmin ollut käytössä esimiesopas, mutta sen käyttö oli vuosien saatossa hiipunut sen käyttöominaisuuksien heikkouden vuoksi. Aiempi opas oli tehty perinteisempään oppaan muotoon, eli printattuun versioon. Printtiversioita oli sitten jaettu esimiehille eteenpäin, minkä vuoksi jaetun tiedon päivittäminen oli mahdotonta. Tämän vuoksi uusi opas haluttiin toteuttaa jollakin uudella ja innovatiivisella tavalla, jossa huomioitaisiin erityisesti jakelu sekä päivitys. Yritykselle yksi sen tärkeimmistä sisäisistä työkaluista niin viestinnässä kuin muissa asioissa oli sen intranet. Intranetistä yrityksen työntekijät ja esimiehet pystyivät esimerkiksi lukemaan ajankohtaisia uutisia, etsimään kollegojansa, etsimään tärkeää tietoa sekä kirjautumaan tärkeisiin alustoihin. Tämän vuoksi opas haluttiin saada samaan ympäristöön kaikkien muiden tärkeiden järjestelmien kanssa.

Kehittämistyö annettiin minulle työharjoittelujaksoni alussa, ja sen oli määrä valmistua hyvissä ajoin ennen harjoittelujakson päättymistä. Näin ollen minulla oli käytössäni enintään puoli vuotta aikaa projektin tekemiselle. Yrityksessä olikin tapana antaa harjoittelijoille erilaisia projekteja, sekä tehtäviä, joista yritys saisi todellista hyötyä. Heidän suhtautumisensa

harjoittelijoihin oli erittäin luottavainen, ja harjoittelijaa kohdeltiin kuten muitakin tiimin jäseniä, mikä antoi paljon vastuuta projektin tekemiseen.

4.1 Esimies yrityksessä X

Esimiehen toimenkuva yrityksessä X on hyvin laaja ja monialainen. Esimiehellä saattaa helposti olla jopa monta kymmentä alaista, jotka saattavat sijaita fyysisesti hyvinkin kaukana esimiehestään. Pelkkään henkilöstön hallintaan menee siis paljon aikaa työviikosta ja esimerkiksi kehityskeskusteluiden tai muiden kasvokkain pidettävien tapaamisten organisointi antaa omat haasteensa, kun välimatkaa saattaa olla satojakin kilometrejä. Toisaalta esimiehellä saattaa olla myös vain kourallinen alaisia, jotka ovat itsekin esimiehiä. Näitä tapauksia on yrityksessä X huomattavasti, sillä esimiehiä on monessa eri tasossa. Yrityksen eri liiketoimintalueilla on omat esimiehensä, joiden alaisina toimivat alueittain vastaavat esimiehet. Kullakin alueella toimii erinäisiä tiimiesimiehiä pienemmissä yksiköissä, ja heidän allaan puolestaan työpäälliköitä. Yrityksessä on myös erilaisista projekteista vastaavia esimiehiä, joilla itsellään on myös toisinaan suoria alaisia. Projektipäälliköitä on myös sellaisia, joilla ei ole lainkaan suoria alaisia johdettavanaan.

Yritys X:n esimies on keski-ikänsä 42-vuotias ja aloittanut työt yrityksessä vuonna 2010. Esimiesten iän moodi, eli useimmin esiintyvä tekijä on kuitenkin 34, joten voidaan sanoa, että esimiehet ovat iältään melko nuoria. Melkein 40 prosenttia esimiehistä on aloittanut työskentelyn yrityksessä alle 5 vuotta sitten, ja hieman alle kolmannes on työskennellyt yrityksessä jo yli kymmenen vuotta. Moni esimies on myös esimiestehtävissä ensimmäistä kertaa työuralaan, sillä he ovat esimerkiksi ylenneet yrityksen omasta asentajakannasta esimiesasemaan. Heillä esimiesosaaminen ei välttämättä ole samaa tasoa, kuin yritykseen ulkopuolelta rekrytoituilla kokeneilla esimiehillä, mutta he tuntevat hyvin niin sanotun ruohonjuuritason työn, sen puutteet sekä vahvuudet. Yrityksessä on siis hyvin erilaisia esimiehiä; kokeneita konkareita, jotka tuntevat yrityksen kuin omat taskunsa ja ovat toimineet esimiesasemassa kauan, sekä juuri työurallaan edenneitä esimiehiä, jotka ovat olleet yrityksen palveluksessa joitakin vuosia.

Koska esimiesten skaala yrityksessä on niin laaja, oli toimeksiannon kannalta tärkeää ottaa huomioon kaikki esimiehet, sekä vanhat että nuoret, yrityksessä kauan työskennelleet sekä taloon ulkopuolelta palkatut. Kokeneemmat esimiehet omaavat arvokasta tietoa yrityksen toimintatavoista sekä näkemyksiä operaatioiden toimivuudesta. Tällainen tieto on hiljaista tietoa, sillä sitä ei ole dokumentoituna mihinkään. Näkemyksiä ja kokemuksia on vaikea muuttaa sanoiksi ja tilastoiksi, mutta tässä toimeksiannossa ne olivat mittaamattoman arvokasta tietoa. Myös kokemattomammilta esimiehiltä oli tärkeä kerätä tietoa heidän näkemyksistään. Kokeneemmat konkarit saattoivat painottaa tiedon sijainnista ja saatavuudesta avasi täysin uuden näkökulman.

4.2 HR yrityksessä X

Yrityksessä X painotetaan henkilöstöhallinnon roolia talon sisäisenä tukitoimintona. Kyseinen toiminto keskittyy tukemaan etenkin esimiehiä heidän jokapäiväisessä työssään, jolloin esimerkiksi asiakaspalveluhenkinen asenne on erittäin tärkeä piirre henkilöstöhallinnon toimihenkilöllä. Esimiesten tukemiseen kuuluu sekä virallisemmat työryhmät, koulutukset että rennommat keskustelut. Tämä näkyy vahvasti muun muassa HR:n ja esimiesten välisessä viestinnässä. Joskus esimiehiä on muistuteltava tietyistä asioista, jotka ovat jääneet kiireessä huomaamatta. Jotta esimies ei tuntisi itseään syytettävän kyseisestä asiasta, on HR:n lähestyttävä esimiestä pikemminkin auttajan kuin valvojan roolissa.

Esimiehille tarjotaan myös laajasti erilaisia koulutuksia, etenkin yrityksen HR:n toimesta. Koulutukset vaihtelevat laidasta laitaan, esimerkiksi työtuntien kirjaamiskoulutuksista uuden työntekijän perehdyttämiskoulutukseen. Yrityksen HR-tiimi tekee koulutusten osalta myös laajasti yhteistyötä muiden tukitoimintojen kanssa. Esimerkiksi vaikka yrityksessä X palkkahallinto ja HR ovat jaettu erilleen, tekevät ne paljon yhteisiä koulutuksia, sillä usein koulutettavat aiheet kulkevat rinnakkain. HR-tiimi ja palkkahallinto kouluttavat myös toinen toisiaan tärkeistä ajankohtaisista aiheista, jotta kummassakin toiminnossa tiedetään, missä mennään olennaisimpien asioiden kohdalla.

Yritys X:ssä uransa vastikään aloittaneille tai muuten kokemattomille esimiehille hyödyllisten ja informatiivisten työkalujen tarjoaminen on olennainen osa heidän kehittymistään työssä. Yritys X:n vuoden 2020 tavoitteiden mukaisesti esimiestyötä pyrittiinkin kehittämään HR:n toimesta, ja myös esimiesten työkalujen arviointi ja päivittäminen oli osa kyseistä tavoitetta. Österberg (2014) mainitsee hyödylliseksi myös esimiehille suunnatun, heidän oman tietokirjastonsa esimerkiksi yrityksen sisäisillä sivuilla. Kyseistä lähestymistapaa on harjoitettu HR:n toimesta yrityksessä jo aiemmin, mutta yrityksen X tietopankista arvokkaamman esimiehelle tekee se, että siellä on muidenkin tukitoimintojen ohjeita kuin pelkän HR:n. Suuren tietomäärän selkeyttämisen vuoksi esimerkiksi esimiesoppaan tuottaminen koettiin tärkeäksi projektiksi yrityksessä X. Opinnäytetyössä käsiteltävän oppaan lisäksi yritys X tarjoaa esimiehilleen muun muassa työkykyjohtamisen järjestelmän sekä rekrytointityökalun.

Yrityksessä X HR-tiimin toimintaa ohjaa paitsi kullekin vuodelle asetetut tavoitteet, myös HR:n vuosikello. Vuosittaiset tavoitteet antavat raamit nykytilanteen nostamien ongelmien ja kehityskohtien ratkaisemiselle, kun taas HR:n vuosikello ohjaa tiimin tekemistä, etenkin esimiestyön suhteen. Vuosikellossa tärkeitä asioita esimiestyön tukemisen kannalta ovat muun muassa kesärekrytoinnit sekä kehitys- ja tavoitekeskustelut. Kesärekrytointeja varten yrityksen HR järjestää koulutuksia sekä ajallisia kehyksiä esimiehille, jotta heidän ei tarvitse esimerkiksi itse muistella, milloin kesärekrytoinnit pitää viimeistään avata. Kehityskeskusteluiden suhteen HR-tiimin täytyy seurata esimiesten työrytmejä ja toimialaa tarkasti, jotta

tarvittavat materiaalit ovat valmiina esimiehille oikeaan aikaan, heidän ehtiäkseen ne hoitaa. Materiaalien tulee puolestaan olla ajankohtaiset kunkin vuoden kohdalle.

4.3 Tieto yrityksessä X

Yrityksessä X on laajasti painettua tietoa erilaisissa lähteissä, mikä viittaa siihen, että yritys uskoo vahvasti kodifikaatiostrategiaan, jossa tieto pyritään muuttamaan kirjoitettuun ja luet-tavaan muotoon, esimerkiksi tietokirjastoihin tai yrityksen sisäiseen intraan (Edvardsson 2008). Tiedon virallisin koti on yrityksen X intranet, johon on panostettu paljon resursseja. Intranetissä jokaisella tukitoiminnolla on omat sivunsa. Tukitoiminnot saavat itse hallinnoida sivujansa, joille he yleisen kaavan mukaan julkaisevat yrityksen työntekijöille hyödyllistä tie-toa, kuten ohjedokumentteja sekä koulutustallenteita. Osa tukitoimintojen sivuista on raken-nettu tehokkaasti ja niissä navigoiminen on helppoa. Osa sivuista puolestaan sisältää vanhen-tunutta tietoa tai dokumentteja ja aihealueet eivät ole loogisesti jaoteltu. Jotkin aihekoko-naisuudet tai tietyt prosessit eivät tarkasti noudata tukitoimintojen rajoja, joten osaa tie-dosta on myös vaikeaa sijoittaa tietyn tukitoiminnon alle. Jos tieto puolestaan sijaitsee use-amman toiminnon alla, voi se helposti jäädä päivittämättä yhdessä sijainnissa. Tiedon säilyt-tämiseen ja julkaisemiseen ei ole ollut selkeitä sääntöjä, joten kukin julkaisijataho on toimi-nut parhaimmaksi näkemällään tavalla asian suhteen.

Intranetin lisäksi yrityksen sisällä hallinnoidaan erilaisia SharePoint- sekä Teams-sivustoja, joi-hin voi osaan olla rajattu pääsy. Tällaiset sivustot ovat suunnattu tarkemmin rajatulle ylei-sölle, kuten esimerkiksi työturvallisuusasioista vastaaville työntekijöille tai esimiesasemassa toimiville. Yrityksen X esimiehen on ollut siis vaikea paikantaa olennaista tietoa, sillä osa esi-miehillekin tärkeästä tiedosta on yleisillä intrasivuilla ja osa esimiesten omissa dokumen-teissa. Esimiesten on siten vaikea navigoida kaiken järjestelemättömän datan keskellä.

Tiedon määrä yrityksessä on samaan aikaan sekä etu että haitta. Jos esimerkiksi intranetistä osaa etsiä tietoa oikealla tavalla ja oikean tukitoiminnon alta, löytää etsijä varmasti vastauk-sen kysymykseensä. Toisaalta esimerkiksi uudelle työntekijälle intranetin suuri tietokanta sekä erinäiset Teams-sivustot saattavat vaikuttaa ylitsepääsemättömältä tietoviidakolta, joka voi olla hyvinkin epämotivoivaa. Tämän vuoksi he saattavat mieluiten suoraan kysyä apua kol-legoiltaan tai tukitoiminnolta, vaikka tieto olisikin julkaistuna.

Hiljaista tietoa puolestaan on jokaisessa yrityksessä, ja se on arvokasta tietoa, jota etenkin pitkäaikaisilla työntekijöillä on yrityksen toiminnasta sekä sen muista ominaisuuksista. Nimi-tys hiljainen tieto tulee nimenomaan siitä, että kyseistä tietoa on vaikea muotoilla tiettyyn muottiin, kuten sanoiksi tai ohjeiksi (Awad & Ghaziri 2004). Hiljainen tieto yrityksessä voi olla esimerkiksi kokemuksia erilaisista asiakkaista, työkulttuurin kirjoittamattomia sääntöjä tai ko-kemuksen myötä syntyneitä näkemyksiä. Koska hiljaisen tiedon perusongelmana on nimen-omaan se, että sen tyyppistä tietoa on vaikea muuntaa puheeksi tai tekstiksi, on sitä myös

vaikkea todentaa yrityksessä. Hiljaisesta tiedosta kuitenkin osataan sanoa se, että esimerkiksi kokeneilla työntekijöillä on hallussaan paljon tällaista tietoa, jonka vuoksi he ovat arvokkaita yritykselle.

Yrityksessä X noin kolmannes esimiehistä on aloittanut työuransa kyseisessä yrityksessä ennen vuotta 2009, joten heille on kerääntynyt runsaasti hiljaista tietoa vuosien varrella yrityksen eri vaiheista, eri tietojärjestelmistä sekä käytännöistä. Myös reilu 60 prosenttia yrityksen esimiehistä on työskennellyt yrityksessä kauemmin kuin viisi vuotta, joten heillä on arvokasta kokemusta ja suurella osalla esimiehiä on myös työntekijäroolista saatuja näkemyksiä ja kokemuksia. Hiljaisen tiedon määrää on melko mahdoton arvioida sen vaikean määriteltävyyden vuoksi, mutta jos kuitenkin katsotaan, että reilusti yli puolet esimiehistä ovat tehneet yrityksessä yli viiden vuoden työuran, voidaan olettaa heille kertyneen jo laajalti arvokasta tietoa. Toki myös uudemmilla esimiehillä on jonkin verran hiljaista tietoa hallussaan, mutta se on erilaista. He esimerkiksi ovat käyneet hiljattain yrityksen uusien työntekijöiden koulutukset sekä totutelleet uuden työnantajan dataan sekä käytäntöihin. Hiljaisen tiedon arvon kannalta juuri esimiesten suuri variaatio antaa tiedolle moninaisuutta sekä vertailtavuutta. Hiljaisen tiedon keräämiseksi esimiehiltä tuli kuitenkin kohdata juuri heidät ja ammentaa heiltä tätä kyseistä tietoa.

5 Henkilöstöhallinto ja sen rooli esimiestyön tukena

Henkilöstöhallinto eli modernimmin HR, on yrityksissä tukitoiminto, joka vastaa kaikkeen ihmisiin liittyvästä toiminnasta ja asioista, hyvin yksinkertaistetusti ilmaistuna. HR on yrityksessä niin strateginen kumppani, työsuhteasiantuntija kuin sisäisen viestinnän koordinoija, sekä paljon muuta. Österberg (2014, 18) nimeääkin henkilöstöasiantuntijalle neljä eri roolia Ulrichin mallia mukaillen: Strateginen HR-kumppani, Muutosagentti, Hallinnollinen asiantuntija ja Henkilöstön keskustelukumppani. Koska HR:n rooli onkin niin moninainen, on sillä myös monia tärkeitä sidosryhmiä, joihin HR:n on tärkeä luoda vahvoja suhteita sekä ylläpitää tiedonvaihtoa. Sisäisiä sidosryhmiä ovat esimerkiksi henkilöstö ja esimiehet, luottamusmiehet sekä viestintä, kun taas ulkoisia sidosryhmiä puolestaan ovat muun muassa koulutuspalvelut sekä työeläkeyhtiöt (Helsilä & Salojärvi 2013).

HR:n rooli on myös viime vuosina kokenut paljon muutoksia. Moisalo (2011) muun muassa mainitsee toimimisen työntekijöiden ja yksilöllisyyden ehdoilla sekä työvoimasta kilpailun kovenemisen HR:n toimintaan vaikuttavina tekijöinä. Suomessa myös perhe-elämän ja vapaa-ajan suhteuttaminen työhön on tärkeä aihe, johon sekä yhteiskunta että työelämä ovat vaikuttaneet ja tulevat vaikuttamaan. HR:n rooli tällaisissa muutoksissa on luoda vahvaa yrityskulttuuria sekä sitouttaa työntekijöitä yritykseen yhdessä esimiestyön kanssa. Tietynlaista kulttuuria HR voi luoda muun muassa perustamalla erilaisia käytäntöjä, jotka ohjaavat sekä esimiehiä että henkilöstöä toimimaan halutun mallin tavalla (Luukka 2019). HR:n tehtävä ei siis ole neuvoa esimiehiä vain yksittäisissä tapauksissa, vaan rakentaa ja vahvistaa yrityksen

arvopohjaa, ja luoda yhteisiä pelisääntöjä sekä kulttuuria. Kulttuurin luominen voi lähteä esimerkiksi jopa ihan siitä, että esimiehiä tai henkilöstöä kannustetaan etsimään tietoa itsenäisesti oppaasta, jotta ylimääräiseltä kyselemiseltä ja siten työnteon katkeamiselta välttyään. Toisessa yrityksessä puolestaan henkilöstöön suhtaudutaan tukitoimintojen puolesta enemmän palvelumaisesti, jolloin henkilöstön tarpeet ja kysymykset nostetaan prioriteeteiksi.

Luodakseen ja uudistaakseen yrityksen kulttuuria ja toimintatapoja, täytyy HR:n olla myös innovatiivinen. Hyvä HR-ammattilainen kykenee tunnistamaan toimintonsa puutteita, mahdollisuuksia tai kehityskohteita, sekä kehittämään niitä eteenpäin (Moisalo 2011). Onnistuakseen innovoinnissa, Moisalo (2011) ehdottaakin HR:ää esimerkiksi uudelleenpohtimaan vanhaa palvelua, harkitsemaan jakelukanavien toimivuutta, miettimään aikaa säästäviä ratkaisuja sekä luomaan houkuttelevia palveluja. Parhaiten näitä ratkaisuja kykenee näkemään ja tunnistamaan kuuntelemalla ja ymmärtämällä niin omaa organisaatiota kuin maailman trendejäkin. Onkin tärkeää, että HR esimerkiksi keskustelee esimiesten sekä heidän eri sidosryhmiensä kanssa mahdollisista puutteista ja kehityskohteista. Tärkeää myös on olla avoin uusille ideoille ja joskus myös vanhojen toimintatapojenkin unohtamiselle.

Esimiestyö eli johtaminen tarkoittaa eri sidosryhmien ja erilaisten asioiden samanaikaista koordinoitua. Johtamisessa on aina tavoite ja strategia taustalla, joita käyttämällä esimies pystyy ohjaamaan ja kannustamaan tiimiänsä kohti yhteistä päämäärää. Esimiehen tulee sekä motivoida ihmiset työskentelemään tavoitteita kohden, että tunnistaa heidän vahvuutensa työnteon suhteen, jotta jokainen kykenee tekemään kyseisen työn mahdollisimman tehokkaasti. Esimiehen työ on kuitenkin paljon muutakin, kuin työn ohjaamista ja päämääristä kiinni pitämistä. Se on myös hyvän työilmapiirin luomista ja työntekijöiden asioista huolehtimista, ja yksi esimiehen tärkeimmistä tavoitteista onkin luoda työhönsä sitoutunut tiimi. (Helsilä & Salojärvi 2013, 106).

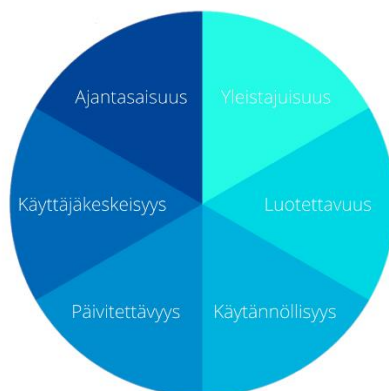
Koska esimiehen rooli on hyvin monimuotoinen ja monimutkainen, kuten myös yrityksessä X, tarvitsee esimies tukea työhönsä mahdollisimman paljon. Etenkin erilaiset asiantuntijasidosryhmät, kuten yrityksen tukitoiminnot ja ylemmät esimiehet, ovat esimiehelle suuri apu hänen työssään. Ahlroth ja Havunen (2015) mainitsevatkin HR:n yhtenä tärkeimmistä yrityksen sisäisistä sidosryhmistä. HR vastaa useimmissa yrityksissä työntekijöiden koko työsuhteen elinkaaresta, joten heillä on paljon esimiehelle tärkeää tietoa tarjottavanaan. Österberg (2014) puolestaan kuvailee esimiestyön tukemisen yhdeksi HR:n tärkeimmäksi tehtäväksi. HR ei kuitenkaan ainoastaan vain tue esimiehiä ja johtamista yrityksessä, mutta myös valvoo sen toteutumista. HR:n täytyy luoda selkeä linja esimiestyölle, jonka avulla esimiehet voivat toimia roolissaan. Koska esimies on yrityksen ja sen kulttuurin edustaja niin henkilöstölle kuin muillekin sidosryhmille, on tärkeää, että esimies toimii yrityksen määrittämien arvojen ja toimintamallien mukaisesti. Kuten Luukka (2019) toteaaakin ”kulttuurin vastaiseen toimintaan on puututtava kovalla kädellä ja nopeasti”. Toisaalta onnistumisia täytyy myös muistaa palkita,

ja esimerkiksi yrityksessä X esimiespäivillä jaettiin palkintoja onnistuneimmille esimiehille, jotka ovat onnistuneet noudattamaan yrityksen tärkeimpien arvojen ja toiminnan toteuttamista.

HR:n ja esimiesten suhde on siis moninainen. Helsilä & Salojärvi (2013) toteavatkin, että esimiehet ovat henkilöstöhallinnolle sekä kumppaneita että asiakkaita. Henkilöstöhallinnon asiakkuusperspektiivi voi tulla esille muun muassa siten, että HR tarjoaa esimiehille ratkaisuja, joita he eivät osanneet ajatellakaan tai sitä, että osa HR:n työajasta on arvioitu menevän esimiesten ohjaamiseen ja heidän kysymyksiinsä vastaamiseen. Vaikka aineeton tuki on esimiehelle hyvin tärkeää, sen lisäksi HR tarjoaa esimiehille konkreettisia työkaluja johtamisen tueksi, joilla on suuri merkitys päivittäisessä johtamisessa (Österberg 2014). Tällainen työkalu voi olla esimerkiksi esimiesten oma viestintäkanava, työkykyjohtamisjärjestelmän automaattiset hälytykset tai helppokäyttöinen rekrytointijärjestelmä. Näiden järjestelmien ja työkalujen kehittämisessä on HR:n tärkeä toimia esimiesten kumppanina, jotta kaikille yhteinen kehityssuunta voidaan löytää. Myös esimerkiksi työkyky- ja työhyvinvointiasioissa täytyy esimiesten ja HR:n puhaltaa yhteen hiileen. Jotkin asiat saattavat näkyä vain esimiehille muun muassa heidän omissa tiimipalavereissaan tai taukotilassa, kun taas toiset asiat ilmenevät HR:n valitsemissa mittareissa, tutkimuksissa tai kyselyissä (Moisalo 2011).

6 Opas työn tukena

Tietokirjallisuuden perimmäinen ajatus ja rooli on yksikertaisuudessaan tarjota tietoa tällaisen teoksen lukijalle. Vaikka tiedon välittäminen teoksen kautta muille vaikuttaa yksinkertaiselta, on silti tietokirjallisuuden kenttä hyvin moninainen. Tietokirjallisuus on jaettu kuuteen eri lajiin, joista opaskirjallisuus on yksi. Opaskirjallisuutta voi käyttää monessa eri kontekstissa, muun muassa erilaisista harrastuksista kerrottaessa, matkan suunnittelussa tai työpaikalla. Opaskirjallisuudesta on hyötyä etenkin käytännön asioiden ilmentämisessä ja tiedon levittämisessä tietyille kohderyhmälle. Tärkeitä ominaisuuksia opaskirjallisuudella on myös esimerkiksi käyttäjäkeskeisyys, ajantasaisuus sekä päivitettävyys (kuvio 1). (Jussila, Ojanen & Tuominen 2008, 23-25).



Kuvio 1. Opaskirjallisuuden ominaisuuksia (Jussila, Ojanen & Tuominen 2008, 25.)

Monilla eri yrityksillä sekä muilla organisaatioilla on nykyään oppaita käytössään. Opas voi parhaimmillaan, hyvin tehtynä, olla paras mahdollinen viestintäkeino tiettyihin tilanteisiin sen käyttäjäystävällisten ominaisuuksien vuoksi. Theseus -opinnäytetyö tietokantaa selatessa, liiketalouden, hallinnon ja markkinoinnin alalta hakusanalla ”opas” löytyy satoja osumia. Oppaita löytyy niin esimiestyöhön kuin yrityksen perustamiseen sekä rahoitusvaihtoehtoihin liittyen. Esimerkiksi Sari Eineluodon (2011) opinnäytetyössä oppaan valintaa osaksi esimiesten perehdytysprosessia perustellaan kattavan tiedon vaikutuksella perehdytyksen onnistumiseen. Esimiehen tuntiessa organisaatiorakenteen ja yrityksen toimintatavat alusta alkaen, on hänellä paremmat mahdollisuudet onnistua työssään. Heli Alasen (2010) opinnäytetyössä puolestaan luotiin opas Hyvinkään kaupungille työskenteleville esimiehille, jonka tavoitteena oli selkeyttää toimintatapoja sekä auttaa esimiehiä heidän päivittäisessä työssään henkilöstöasioihin liittyen.

Koska projektissa oli nimenomaan kyse tiedon kokoamisesta ja siirtämisestä tietylle käyttäjäryhmälle, ja aiemmin sama tavoite oli myös toteutettu oppaan muodossa, oli tässä toimeksiannossa mitä luonnollisin valinta jatkaa oppaan tekemisellä. Tietokirjallisuuden muut lajit, tutkimuskirjallisuus, hakukirjallisuus, oppikirjallisuus, yleinen tietokirjallisuus ja mielipidekirjallisuus, eivät vastanneet toimeksiannon tarpeita ja niiden oletuskohderyhmät eivät vastanneet projektin kohderyhmän kuvausta. Esimerkiksi tutkimuskirjallisuuden kohderyhmänä toimivat tutkijat, asiantuntijat sekä päättäjät, kun taas opaskirjallisuuden kohderyhmänä harastajat ja ammattilaiset. (Jussila, Ojanen & Tuominen 2008, 24-25).

6.1 Hyvän oppaan tuntomerkit

Kun opasta ruvetaan tuottamaan, tärkein ja ensimmäinen asia, joka tulee huomioida, on tuotoksen kohderyhmä eli niin sanottu loppuasiakas tai lukija. On tärkeää oppia tuntemaan teoksen tuleva lukija, sillä loppupuleissa teos tuotetaan hänelle. Lukijaa tunnistettaessa on tärkeää esimerkiksi ottaa huomioon lukijan ikä, koulutustausta ja suhde tarjottuun tietoon (Jussila, Ojanen & Tuominen 2008, 92-94). Vaikka kyseisessä toimeksiannossa lukijakunta saattaa tuntua itsestään selvältä ja helposti määriteltävältä ihmisjoukolta, on silti paras tapa oppaan luomisen aloittamiselle tutustua kohderyhmään tarkemmin. Oppaan tuottamisen tarve tulisi lähteä myös siitä, että siitä olisi lukijalle jonkinlaista hyötyä tai että se vastaa tiettyyn tarpeeseen (Malmelin 2018). Tämä estää niin työelämässä kuin muuallakin turhan työn tekemisen. Jos esimerkiksi vastaus kysymykseen ”Tuleeko joku lukemaan tätä opasta, sillä se esittää vastauksen hänen kysymykseensä”, on kyllä, voidaan uskoa teoksen olevan hyödyllinen.

Opasta tehdessä tärkeää on myös pohtia sen vaikuttavuutta. Luoko se lukijalle arvoa koostamalla jotakin uutta tietoa vai organisoiko se olemassa olevan tiedon uudella, järkevämällä tavalla? Vaikuttavuuteen vaikuttaa myös kirjoittajan oma näkemys käsiteltävään aiheeseen

sekä teoksessa käytettävä kieli ja sen tyyli (Jussila, Ojanen & Tuominen 2008, 94-97). Lapsi-yleisöön leikkimielinen ja eloisa kirjoitustyyli voi vedota paremmin, kun taas alan ammattilaisia puhutellaan mieluiten selkosuomella, ja neuvotaan neutraaliin sävyyn. Malmelin (2018) puolestaan mainitsee vaikuttavuuden mittareiksi myös tietokirjallisen teoksen aikaansaamat ilmiöt, kuten toimialan kehittyminen tai aiheen keskustelutavan muuttuminen. Yritys X:n toimeksiannossa tärkeää oli laajan tietokannan uudelleenjärjestely esimiesten näkökulman mukaisesti ja mahdollinen toimintatavan muokaus uuden työkalun avulla. Toinen tärkeä seikka puolestaan oli uuden sisällön luominen. Vaikuttavuuden pohtiminen etukäteen selkeytti huomattavasti toimeksiannon toteuttamista, sillä se mahdollisti keskittymisen oikeisiin asioihin.

Yritys X:n puolesta yhdeksi tärkeimmistä kriteereistä nousi oppaan päivitettävyyys ja siihen vaadittava työ. Koska tietokirjallinen tuotos tyypillisesti perustuu jo olemassa olevaan tietoon, sen päivittämiseen ja jäsentelyyn, on tärkeää pitää huolta, että sisällöstä on silti hyötyä uudessa muodossaan (Malmelin 2018). Yrityksen toimeksiannossa kyse oli nimenomaan yrityksen intranetissä jo olemassa olevasta tiedosta sekä sen jäsentelystä, sekä vanhan esimiesoppaan hyödyntämisestä. Yritykselle oli kuitenkin tärkeää, että oppaasta ei tulisi uutta työtaakkaa sekä päivittämiskohdetta, sillä tiedon pää-päivittämispaikka oli yrityksen intranet. Oli siis tärkeää valita juuri oikea tieto oikeassa muodossa oppaaseen, jotta se pysyisi mahdollisimman paikkansapitävänä mahdollisimman pitkään, kuitenkin huomioiden edelleen oppaan kohde-ryhmä ja vaikuttavuus.

Hyvälle oppaalle olennainen kriteeri on myös se, että se hyödyntää olemassa olevaa tietoa laajasti, mutta silti uudella ja omalaatuisella tavallaan (Malmelin 2018). Pelkkä tiedon referointi, etenkin saman yrityksen sisällä, vie paljon arvoa pois oppaan hyödystä. Yritys X toimeksiantajana olikin hyvin tarkka, ettei turhaa työtä tehtäisi. Tiedon suora kopiointi intranetistä sellaisenaan oppaaseen olisi ollut sekä toimeksiantajan, että projektin toteuttajan resurssien tuhlaamista. Toimeksiannolle tärkeää oli se, että intranetin tärkein data olisi esiteltynä uudennlaisella tavalla uudessa alustassa. Esimerkiksi teoreettiset, suurpiirteiset ohjeet tiedostokansioissa muuttuivat visuaalisiksi, tiivistetyiksi ja konkreettisiksi palasiksi, joiden tarkastelu säästää niin aikaa kuin klikkauksia. Oppaalle tärkeä piirre on myös sen rakenteen ja sisällön loogisuus. Normaalisti opaskirjallisuus hyödyntää muun muassa kronologista rakennetta tai ongelma ja ratkaisu -mallia, jos nämä sopivat käsiteltävään aiheeseen (Jussila, Ojanen & Tuominen 2008, 98-99). Tässä toimeksiannossa kumpikaan edellä mainituista malleista ei sopinut oppaaseen, joten rakenteeksi tuli valita jokin sopivampi malli. Luonnollinen valinta oli sisällön jaottelu tukitoiminnoittain, sillä se oli tuttu malli yrityksessä jo aiemmin ja toimi sisällön kanssa parhaiten.

Yritykselle X oli tärkeää myös se, että oppaalla olisi tietynlaista lisäarvoa. Pelkkä mustavalkoinen Word-tiedosto, jota rytmittää ainoastaan rivivälit, on raskasta luettavaa. Tämän vuoksi oppaaseen on tärkeää lisätä visuaalista sisältöä, kuten kuvia, videoita tai kaavioita,

jotka elävöittävät kokonaisuutta. Jussila, Ojanen & Tuominen (2008, 102) kuitenkin mainitsivat, että visuaalista sisältöä ei tulisi lisätä oppaaseen ilman perusteita. Kuvan, videon tai muun sisällön tulee liittyä käsiteltävään asiaan ja tukea sitä. Visuaalista sisältöä lisättäessä tulee toki pitää mielessä edellä mainitut tekijät, mutta kyseisessä toimeksiannossa erittäin tärkeässä asemassa oli myös kaiken sisällön päivitettävyyden. Vaikka jokin kuva tai kaavio olisi hieno lisä oppaaseen, täytyi pitää mielessä, että sen muokkaaminen ja päivittäminen saattaa olla vielä työläämpää kuin pelkän tekstin muokkaus.

6.2 Hiljainen tieto oppaassa

Hiljainen tieto on ihmisten hallussa olevaa tietoa, jonka haasteena on sen ilmentäminen. Hiljainen tieto on ammattitaidon ja kokemuksen mukana tulevaa tietoa, jota ei voi sanoa tai kirjaimin siirtää toiselle, tai ainakin se on vähintäänkin haastavaa (Awad & Ghaziri 2004). Koska hiljainen tieto ei ole yleistä tietoa, kuten esimerkiksi se, että taivas on sininen ja euro sisältää sata senttiä, täytyy sitä etsiä oikeasta lähteestä. Tässä toimeksiannossa luonnollisesti tehtäessä projektia esimiehille heidän näkökulmastaan, oli tärkeää tutkia heidän näkemyksiään.

Edvardsson (2008), jaottelee hiljaisen tiedon hyödyntämisen kahteen eri malliin; hiljaista tietoa voi hyödyntää joko kodifikaation tai personalisaation avulla. Tässä toimeksiannossa esimiehiltä saatu hiljainen tieto haluttiin hyödyntää sekä kodifikaation että personalisaation tavoin. Esimiehiltä saatua tietoa haluttiin hyödyntää oppaan luomisessa sekä suoranaisesti tuotetun tekstin muodossa eli kodifikaatiolla, että näkemysten ja kokemusten jakamisen muodossa eli personalisaatiolla. Esimiesten näkemykset tulisivat muokkaamaan projektin tekotapaa ja heiltä saatu tieto tulisi muuntamaan kirjalliseen muotoon niin laajalti kuin mahdollista.

Toimeksiannon kannalta kaksi tärkeintä seikkaa hiljaiseen tietoon liittyen olivat se, mitä yrityksen esimiehet näkevät tarpeelliseksi painottaa oppaassa sekä missä opas sijaitsee ja miten se on rakennettu. Oppaassa korostettavat asiat tulisivat suoraan esimiesten tarpeista liittyen heidän työhönsä. Minkä asian he kokivat esimiestyössä vaikeimmaksi? Jos he vaikkapa kokivat kehityskeskustelut haastaviksi, pystyisi yritys X tarjoamaan heille enemmän apua kyseisen osa-alueen kanssa. Puolestaan se, miten opas rakentuisi, perustui siihen, millaisia tapoja ja käytäntöjä esimiehillä on. Käynnistävätkö esimiehet aamulla ensimmäiseksi sähköpostin vai intranetin etusivun? Minkä sivun tai ohjelman kautta he siirtyvät muihin tehtäviin tai työkaluihin? Jos esimiehet avaisivat intranetin aamulla ensimmäiseksi puhelimeltaan, olisi luonnollinen valinta sijoittaa opas intran etusivulle ja pitää huoli siitä, että opasta pystyisi selaamaan myös puhelimella.

Yritys X:n esimiehistä noin 23 prosenttia on yli 50-vuotiaita, mikä tarkoittaa vajaata neljänestä. Tämä tarkoittaa sitä, että suuri osa heistä tulee jäämään eläkkeelle todennäköisesti

seuraavien 10-15 vuoden aikana. Tällöin suuri osa arvokkaasta tiedosta tulee poistumaan yrityksestä. Tällä hetkellä yrityksellä on paljon arvokasta tietoa esimies kannassaan, sillä noin 40 prosenttia kaikista esimiehistä ovat tehneet yli kymmenen vuoden uran yrityksessä. Nykyisten esimiesten työsuhteen keskiarvoinen aloitusvuosi on 2010. Yli 50-vuotiaiden esimiesten keskiarvoinen aloitusvuosi puolestaan on 2005. Suomessa keskimääräinen palkansaaja viihtyy saman työnantajan palveluksessa noin kymmenen vuotta ja vajaa 40 prosenttia on vaihtanut työpaikkaa viimeisen viiden vuoden sisällä (Santaharju 2015). Yritysten on siis tärkeää varautua siihen, että arvokasta tietoa tulee hyvin todennäköisesti katoamaan tulevana vuosina. Tämän vuoksi esimiesten näkemysten tutkiminen ja niiden käyttäminen kyseisen ammatin kehittämiseksi on elintärkeää. Opasta tehdessä esimiehillä saattaa esimerkiksi olla hyviä näkemyksiä siitä, miten muun muassa taloushallinto informoi henkilöstöä ja esimiehiä, ja millä tavalla esitettyä heidän tiedoistaan pääsisi hyötymään parhaiten.

7 Esimiesoppaan toteutus

Kehittämistyö sai alkunsa yrityksen HR:n toimesta, joka koki, että esimiestyön tukemiseksi tarvittaisiin uusi työkalu yrityksessä. Yrityksessä oli aiemmin ollut esimiestyötä tukeva opas, mutta se oli pahoin vanhentunut ja oppaan alusta ei ollut toimiva. HR-tiimi päättikin siis lähteä uudelleen luomaan kyseistä opasta, jotta yrityksen esimiesten jokapäiväinen työ helpottuisi ja heillä olisi käytännöllinen työkalu käytössään. Koska HR:n rooli yrityksessä X koetaan paljolti olevan tuki esimiehille, oli luonnollista, että joku HR-tiimin sisältä ottaisi työn hoitaakseen. Tiimin HR-harjoittelijalle, eli minulle, tarjottiin kyseistä työtä ja ajatuksena oli jo silloin, että teoksesta voisi syntyä samalla myös opinnäytetyön aihe.

Oppaan luomisessa oli tarkoituksena kerätä ja hyödyntää yrityksessä jo olevaa tietoa, kuten aiempaa esimiesopasta, yrityksen intraa, dokumentteja sekä hiljaista tietoa. Oppaalle asetettiin myös muita kriteerejä, kuten helppo päivitettävyyys, looginen rakenne ja todellinen hyöty yrityksen esimiehille. Toimeksiannolle asetettiin myös selkeä vastuunjako sekä deadline oppaan valmistumiselle, mitkä molemmat korreloivat opinnäytetyöprosessin kanssa.

Koska projekti oli suuri kokonaisuus, johon olisi kuuden kuukauden aikaraamit ja johon tulisin käyttämään suurimman osan työajastani, oli tärkeää kehittämistyön kannalta luoda jonkinlaisia suuntaviivoja sekä suunnitelmia sen tueksi. Kehittämistyöstä sovittaessa yrityksen kanssa, päätettiin samalla joitakin menetelmiä sekä tutkimukseen että kehittämiseen liittyen. Myös oppilaitokseni esittämät raamit opinnäytetyötä varten asettivat tiettyjä ääriäviä projektin toteuttamiselle. Muun muassa projektipäiväkirjan pitäminen, alustava aikataulusuunnittelu sekä kehittämismenetelmät loivat raamit projektin tekemiselle ja organisoinnille.

7.1 Toimeksiannon luonne

Kehittämistyö oli ennen kaikkea projektiluontoinen. Koska kehittämistyön aiheena oli luoda opas, vaadittiin sen luomiseen kertaluontoinen toteuttamisprojekti. Kuten yleensäkin

käyttöönottoprojekteissa, alustan tai työkalun luominen on suurin ja vaativin työ, ja tämän jälkeen päivittäminen ja ohjelmistotuki ovat vain satunnaisia työtehtäviä. Kyseisen kehittämistyön kanssa ei tarvinnut kuitenkaan aloittaa aivan tyhjästä, sillä yrityksessä oli tehty samantyylinen opas aiemminkin, ja pääideana oli hyödyntää yrityksestä jo löytyvää tietoa, kuten dokumentteja, aiempaa opasta, tietokirjastoja sekä hiljaista tietoa. Näin ollen oppaan luomisen ajateltiin olevan enemmänkin tiedon kokoamista ja uudelleenjärjestelyä, kuin sen luomista.

Kehittämistyö oli myös, HR:n osallistumisesta huolimatta, hyvin itsenäinen projekti. Sain päävastuun oppaan luomisesta aina koordinoinnista toteuttamiseen. Muu HR-tiimi ja etenkin HR-johtaja antoivat projektille suuremmat linjaukset yhdessä oppilaitoksen vaatimusten kanssa. Minulta odotettiin itsenäistä ja itseohjautuvaa työtettä, sillä projekti vaati paljon koordinaointia ja aikataulun hallintaa. Toimeksiannossa oli kuitenkin myös paljon osallistavan toimintatutkimuksen piirteitä, sillä tein laajasti yhteistyötä eri tukitoimintojen kanssa, joiden kanssa pyrittiin luomaan uusi ja toimiva opas. Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2014) mukaan toimintatutkimuksen perusteena onkin ratkaista jokin käytännön ongelma yrityksessä, ja luoda uudella ratkaisulla ymmärrystä ongelmaan. Toimintatutkimukseen mielellään osallistetaan käsittelyssä olevan asian osaajia, eli kyseisessä toimeksiannossa kunkin tukitoimen edustajia. Luonnollisesti oman alansa ammattilaiset osaavat parhaiten eritellä, mikä heidän osaamisalueellaan on tärkeää ja mikä ei. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 58-59).

7.2 Toimeksiannossa käytetyt menetelmät

Koska kehittämistyö ei ollut ainoastaan projekti yritykselle, vaan myös opinnäytetyöni aihe, tuli kehittämistyössä huomioida oikeat ja relevantit kehittämismenetelmät. Tärkeää oli se, että kehittämismenetelmät olisivat sekä oppimis- että kehittämismielellä hyödyllisiä, mutta myös projektin kannalta sitä edistäviä. Kehittämistyön menetelmien valinta tuli projektin edetessä tehtyä melko luonnollisesti.

Alussa Yritys X kaipasi pohjustusta projektille ja heidän esimiehensä näkemystä sen tarpeellisuudesta. Tämä päätettiin toteuttaa haastattelun muodossa. Tutkimushaastattelun perimmäisenä ajatuksena on haastattelua hyödyntäen saada vastaus keskeiseen tutkimusongelmaan, mikä tässä tapauksessa oli esimerkiksi projektin hyödyllisyyden selvittäminen. Haastattelussa tärkeä ajatus Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006, 6.3) mukaan on myös se, että tutkimusongelman ratkaisemiseksi ja tietyn näkemyksen löytämiseksi, loogista on kysyä nimenomaiselta kohderyhmältä asiasta suoraan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 6.3).

Yrityksessä X esimiesoppaan hyödyn selvittämiseksi loogisin ratkaisu oli siis haastatella yrityksen esimiehiä. Koska haastattelu on paljon joustavampi tiedonkeruutapa kuin esimerkiksi kysely, toivottiin juuri tutkimustavan valinnalla saatavan esille myös projektin kannalta arvokasta hiljaista tietoa. Jotta esimiehet pystyisivät vastaamaan kysymyksiin mahdollisimman

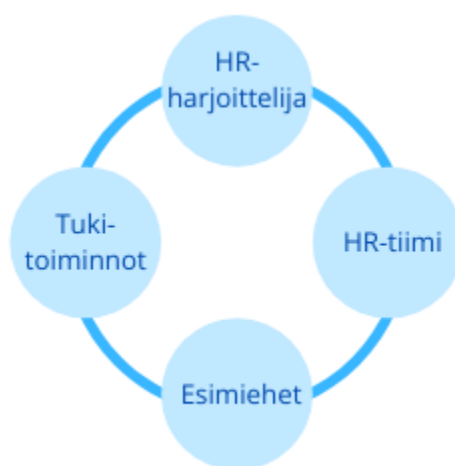
spontaanisti ja heille itselleen mukavasta paikasta, järjestettiin haastattelut puhelimitse. Tällainen kontekstuaalinen haastattelu mahdollistaa sen, että henkilö pystyy paneutumaan aiheeseen paremmin, kun on fyysisesti sen äärellä. Haastattelujen ajankohta oli myös työpäivän aikana, jolloin esimiehet olivat roolissaan sisällä. Esimiehet saattoivat esimerkiksi olla juuri omalla työpisteellään, jolloin joidenkin asioiden tarkistaminen kävi myös helposti. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 106).

Projektin edistyessä toinen tärkeä tutkimusmenetelmä oli dokumenttianalyysi, sillä oppaan luomisessa oli hyödynnettävä yrityksessä jo olevaa tietoa. Dokumenttianalyysissä hyödynnettävään materiaan lukeutuu melkein mitkä tahansa kirjallisessa muodossa olevat julkaisut, joita pyritään hyödyntämään tiedon lisäämiseksi tiettyä aihepiiriä koskien (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 136). Koska dokumentit, joita projektissa hyödynnettäisiin, olivat yrityksen sisäisiä, olivat ne suurimmiksi osin relevantteja. Pirkko Anttila (1998, 9.2.4) toteaa, että dokumenttianalyysin yksi heikkous on se, että dokumentit ovat aiemmin luotu aivan eri käyttötarkoituksiin, jolloin ne eivät välttämättä ole päteviä nykyisen ongelman kanssa. Anttila (1998) kuitenkin ilmaisee myös sen, että uutta ilmiötä tutkittaessa on hyödyllistä selvittää, miten samantyyllisen asian kanssa on aiemmin toimittu. Juuri yrityksen X tapauksessa aieman esimiesoppaan tutkiminen oli projektin kannalta erittäin hyödyllistä. Vaikka olennainen tieto olikin vanhentunutta, sai entisestä oppaasta silti hahmoteltua esimerkiksi kokonaisuuden jäsentelyn, esimiehille tärkeät aihepiirit sekä idean tiedon esittämistavasta.

Kolmas ja projektin suuria suuntaviivoja maalaava kehittämismenetelmä oli ryhmäkeskustelut. Ryhmäkeskustelut olivat luonnollinen kehittämismenetelmä projektin eteenpäin viemisessä, ja niitä pidettiin noin kuukauden välein. Yhteisöllinen ideointimenetelmä oli hyvä lisä toimeksiantoon, sillä etenkin projektin alkuvaiheessa liikkeellelähtö oli kankeaa. ”Ideoinnissa määrä tuo myös usein laatua” (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 160), mikä piti paikansa myös HR-tiimin ryhmäkeskusteluja ajatellen. Jos olisin yrittänyt pohtia projektin kulkua ja sen sujumista vain itsenäisesti, olisi toteutus voinut olla huomattavasti vähemmän idearikkaampi. Ryhmäkeskustelujen ideana kyseisessä projektissa olikin esittää HR-tiimille projektin edistymistä ja pitää avointa keskustelua projektiin liittyvistä aiheista. Ryhmäkeskustelu oli sopiva kehittämismenetelmä, sillä tilanteen rentous ja strukturoimattomuus sopivat siihen hyvin. Minä, eli ryhmäkeskustelujen pitäjä, johdin keskustelua tarvittavien aiheiden ympärille (Liite 1), välillä esittäen myös spesifejä kysymyksiä, minkä jälkeen muu tiimi sai vapaasti keskustella aiheesta. Työympäristö ja HR-tiimin epävirallinen ja rento työskentelytapa olivat myös syy vähemmän strukturoidun tutkimustilaisuuden pitämiseen. Liikenteen tutkimuskeskus Verne (2020) toteaaakin: ”Ryhmäkeskusteluilla voidaan kerätä sellaista tietoa, jota ei olisi mahdollista saada selville perinteisen kysymyksenasettelun avulla.”

7.3 Toimeksiannon yhteistyösuhteet

Tehtävänäni oli luoda omatoimisesti opas esimiestyöhön yrityksen X sisällä. Koska oppaan rakenne, kuten edeltäjänsäkin, perustuu yrityksen tukitoimintojen mukaisesti, täytyi minun tehdä tiivistä yhteistyötä kunkin toiminnon edustajan tai vastaavan kanssa, jotta juuri kyseisen toiminnon kannalta oleellinen tieto pääsisi oppaaseen (Kuvio 2). Yhteistyö olikin hyvin tiivistä, ja tapasin niin tukitoimintojen edustajia, kuin opasta varten haastateltuja esimiehiä taasisin väliajoin koko projektin ajan. Myös oman tiimini kanssa tapasin säännöllisesti varmistakseni yhteisen näkökulman säilymisen ja hyödyntääkseni kokeneen tiimin näkemyksen projektin suunnasta.



Kuvio 2. Toimeksiannon sidosryhmät

Suurimmaksi osin kustakin toiminnosta oli helppo valita edustaja projektiin mukaan, sillä kyseiset henkilöt olivat aiemminkin olleet aktiivisia työyhteisön yhteisiä asioita koskevissa projekteissa ja he osoittivat mielenkiintoa toimeksiantoa kohtaan alusta lähtien. Oikean henkilön valintaa ja lähestymistä helpotti myös se, että tukitoiminnoilla oli selkeä vastuujako omalla erityisalueellaan. Yrityksestä projektiin osallistui kaikki 11 eri tukitoimintoa, mikä oli projektin sisällön ja kannattavuuden kannalta erittäin hyvä asia.

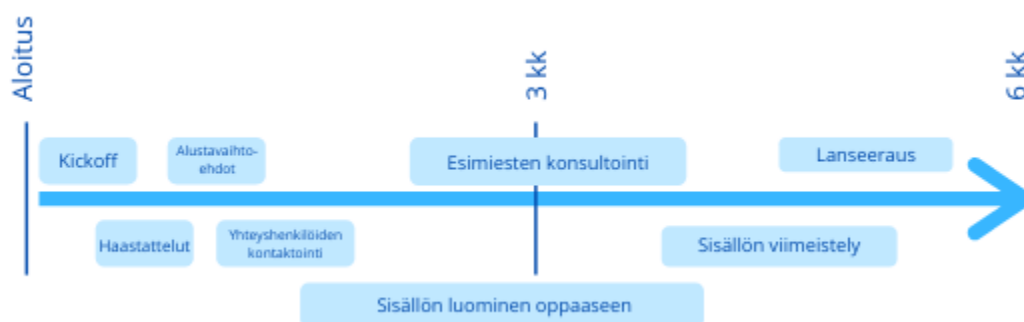
HR-tiimin rooli oppaan luomisessa oli selkeästi muita toimintoja vahvempi. HR-johtajalla oli selkeä näkemys oppaan kehittämissuunnasta, ja se korreloi hyvin yrityksen tärkeän tavoitteen, esimiestyön parantamisen, kanssa. HR-tiimi ja erityisesti HR-harjoittelija eli minä, ottivatkin suurimman roolin oppaan luonnissa. Minun pääasiallinen työtehtäväni ja suurin osa työajasta kuluikin projektin organisoimiseen ja tekemiseen. Olin raportointivastuussa HR-johtajalle, mutta suurin osa päätöksistä tehtiin yhteisymmärryksessä koko HR-tiimin kanssa. Suurimman osan työstä teinkin itsenäisesti, mutta apua HR-tiimiltä sai aina tarvittaessa.

Apua projektiin sain sekä konsultoiduilta esimiehiltä, omalta tiimiltäni että muilta tukitoimintojen edustajilta. Esimerkiksi oppaan alustan valitsemisessa ja tietoteknisissä ongelmissa sain apua yrityksen IT-osastolta ja viestintä antoi myös oman panoksensa oppaan lopullisessa ulkoasussa ja sijoittamisessa yrityksen sisäisen viestinnän verkkoon. Epäsuoraa apua sain myös yrityksen johtoryhmältä. HR-johtaja oli vienyt projektini esiteltäväksi sinne, ja palaute oli hyvää ja toimeksianto myötäili yrityksen linjoja.

Viestintä projektin osalta tapahtui suurimmaksi osin sähköpostitse tai kasvokkain tapaamalla. Tuttavallisemmin saatoinkin kommunikoida myös joko Teams- tai Skype-sovellusten kautta, joissa oli molemmissa pikaviestimahdollisuus. Kasvokkaat tapaamiset sekä pikaviestit olivat hyvä tapa käydä läpi asioita, jotka koskivat vain pientä ryhmää ihmisiä tai yksittäistä henkilöä projektissa. Sähköpostia puolestaan käytin, kun halusin informoida yhtä aikaa esimerkiksi koko tiimiäni tai kaikkia yhteyshenkilöitä eri toiminnoista. Tiedottamista en käyttänyt paljoa, mutta se oli kätevä keino, kun halusin muistuttaa kaikkia yhteisesti lähestyvistä deadlineista, kiittää esimiehiä heidän panoksestaan tai informoida esimiehiä oppaan käyttöönotosta.

7.4 Toimeksiannon aikataulu

Toimeksianto ja sen aikataulu pohjautuivat täysin harjoittelujakseni mukaan. Työharjoittelun kesto Yrityksessä X oli kuusi kuukautta, ja projekti toteutettiin täysin yrityksen X resursseilla sekä omalla työajallani, joten työsuhteen loppuminen tarkoitti myös toimeksiannon äärimmäistä deadlinea. Toimeksiannon alussa piti HR-tiimi yhteisen ”Kickoff”-aloituspalaverin (Kuvio 3), jossa määriteltiin projekti, sen aikataulu, resurssit sekä muita yksityiskohtia. Toimeksiannon aloituksen yhteydessä pohdin myös itsenäisesti projektin tarkempaa aikataulua ja käytin siihen työkaluna esimerkiksi GANTT-työkalua sekä merkintöjä työkalenteriin.



Kuvio 3. Toimeksiannon aikataulutus

Projektin aloituksen jälkeen tärkeää oli haastatella yrityksen esimiehiä, johon meni noin kaksi viikkoa aikaa. Ensimmäinen viikko oli varattu karkeasti esimiesten valinnalle sekä

haastattelujen laatimiselle, ja toinen viikko puolestaan oli haastattelujen toteuttamista. Oppaan alustavaihtoehtoja ruvettiin selvittämään haastattelujen kanssa suunnilleen samoihin aikoihin, mutta esimiesten näkemykset oppaasta, sen rakenteesta sekä sisällöstä määrittivät alustavalintaa laajalti, joten lopullinen valinta tehtiin vasta haastattelujen jälkeen.

Kun alusta oli tiedossa ja oppaan sisältö ja tavoitteet selvillä, pystyin alkamaan kontaktoidaan projektin yhteyshenkilöitä, eli eri tukitoimintojen edustajia. Koska eri tukitoimintoja oli yrityksessä hyvin monia, meni kontaktointeihin aikaa noin kuukausi. Kontaktointiin kuului paitsi idean esittely sähköpostitse ja kysely henkilön saatavuudesta ja kiinnostuksesta, myös ensimmäinen tapaaminen kasvotusten.

Kun olin tavannut kunkin tukitoiminnon edustajat, lähdin luomaan sisältöä. Joidenkin tukitoimintojen kanssa tämä tehtiin yhteistyössä, ja joiltakin sain ohjeet ja raamit, jonka jälkeen tuotin sisällön itsenäisesti. Ennen kuin tein lopullisia päätöksiä ja vein hyvinä pitämiäni ideoita pidemmälle, konsultoin alusta lähtien mukana olleita esimiehiä uudestaan. He osasivat parhaiten sanoa, mitä pitää karsia ja mitä voisi vielä lisätä. Tämän lisäksi aikatauluuni kuului tietenkin myös kuukausittaiset ryhmäkeskustelut HR-tiimin kanssa, joissa ideoita palloiteltiin vielä lisää.

Projektin viimeiset kuukaudet työstin oppaan sisällön loppuun saakka, ja satunnaisesti tapasin vielä viimeisiä yhteyshenkilöitä, joiden aikataulut eivät olleet suotuisat aikaisemmin. Minulla oli tällöin hyvää aikaa tarkastella opasta kriittisin silmin ja innovoida vielä uutta ja innostavaa sisältöä. Viilauksia teinkin aivan viimeiseen saakka, lanseerausta edeltävään iltaan asti. Lanseerausvaihe kesti noin viikon tai pari, suunnittelusta lähtölaukaisuun saakka.

7.5 Esimiesten haastattelut

Aloittaakseen projektin, oli HR-tiimin ensin päätettävä oppaan tekemisestä. Tämä toteutui niin sanotun kickoff-palaverin, eli ensimmäisen ryhmäkeskustelun puitteissa (Liite 1). Opas tulisi viemään paljon heidän harjoittelijansa, eli minun työaikaani, joten tiimissä haluttiin olla varmoja siitä, että kyseinen opas todella olisi hyödyllinen. Projektin aloittamiselle asetettiinkin joitakin kriteerejä, joiden tuli täytyä projektin aloittamiseksi. Ensinnäkin oppaan tuli olla helposti päivitettävissä oleva, dynaaminen kokonaisuus, josta ei tulisi vain uutta työkohdetta sen valmistuttua, vaan se saisi suurimman osan tiedostaan jo päivitettävistä, virallisista lähteistä. Toinen kriteeri oli sen tarpeellisuus. Tiimi halusi selvittää ennen projektin aloittamista, näkivätkö yrityksen esimiehet kyseisen oppaan hyödyllisenä työkaluna itselleen. Esimiesten näkemykset yrityksen tuolloisesta tilasta ja heidän kokemuksensa tiedonvälityksen toimivuudesta voidaan lukea hiljaiseksi tiedoksi.

Tavallisen sekä hiljaisen tiedon selvittämistä varten suoritettiin haastatteluja neljälle yrityksen esimiehille. Heiltä kysyttiin muun muassa sitä, missä he kokevat kaipaavansa eniten apua

esimiehinä ja mikä on heille luonnollisin paikka etsiä tietoa. Haastattelu haluttiin pitää mahdollisimman avoimena ja keskustelun tyyllisenä tilaisuutena, jotta saataisiin myös juurikin rivien välissä olevaa tietoa esille. Haastatteluihin osallistui esimiehiä eri taustoista, sillä projektia varten haluttiin erilaisia näkökulmia. Esimiehet olivat kaikki eri rooleissa ja heidän työsuhteidensa kesto oli vaihteleva. Haastatteleamalla erilaisia esimiehiä haluttiin pitää huoli siitä, että haastatteluista saatava hiljainen tieto olisi mahdollisimman kattavaa ja antaisi erilaisia näkemyksiä kysytyistä aiheista.

Aihealueet ja haastattelukysymykset esimiehille olivat seuraavat:

- Esimiehen näkemys omista tarpeistaan tiedonhakuun liittyen
 - Missä aiheessa koet tarvitsevasi eniten tukea esimiestyöhön liittyen?
 - Löytyykö apu helposti nykyään ja millä tavalla?
 - Mistä etsit ensimmäisenä ohjeita ongelmatilanteissa?
- Esimiehille tarkoitetun oppaan tarpeellisuuden selvittäminen
 - Olisiko sähköisestä oppaasta apua työssäsi?
- Oppaan toivottujen ominaisuuksien selvittäminen
 - Millainen oppaan tulisi olla ja mitä se voisi sisältää?
 - Missä oppaan olisi hyvä sijaita?

Haastatteluihin valittiin neljä esimiestä eri alueilta sekä eri liiketoiminnoista, eripituisilla työkokemuksilla esimiestyöstä. Haastattelu valittiin tiedonkeruumenetelmäksi siksi, että sillä saataisiin projektin alussa kaivattavaa laaja-alaista pohdintaa oppaan hyödyllisyydestä, ja yksinkertaiset ”Kyllä” ja ”Ei” -vastausvaihtoehdot eivät siihen olisi riittäneet. Tämän vuoksi teemahaastattelu tai puolistrukturoitu haastattelu sopi parhaiten tilanteeseen, jossa selkeä suunta oli jo päätetty, mutta vastauksilta odotettiin myös uusia näkökulmia. Haastatteluista olikin vaikea sanoa, kumpaa kategoriata ne enemmän vastasivat, sillä olennaisia piirteitä oli molemmista tyypeistä. Suurin osa kysymyksistä jätettiin avoimiksi, mutta myös pari suljettua kysymystä otettiin mukaan helposti tulkittavan tiedon saamiseksi. Tällä tavalla haastattelun yhtä heikkoutta, käsityseroja, yritettiin saada mahdollisimman pieneksi. Koska haastattelu on sosiaalinen, kielellinen kanssakäymistilanne, voi siinä helposti tapahtua väärinkäsityksiä ja tärkeää tietoa mennä sivu suun. Vaikka haastateltavat sekä haastattelija puhuvat kaikki äidinkielenään suomea, on heillä kuitenkin näkemys- ja käsityseroja, johtuen esimerkiksi henkilöiden taustasta ja puhetyylistä. Haastattelun litteroinnissa sen vuoksi käytettiin erityistä

harkintaa, ja osia haastatteluista ei litteroitu lainkaan myös esimerkiksi sen vuoksi, että vastaukset eivät olleet tutkittavan ongelman kannalta täysin relevantteja.

Haastatteluissa selvitettiin muun muassa olisiko yrityksessä X tarvetta esimiehille suunnatulle oppaalle, mistä esimiehet löytävät tietoa ja ohjeita tänä päivänä, sekä millaista opasta he saattaisivat tarvita. Etenkin esimiesuraansa vasta aloittaneiden henkilöiden puolesta vastaus oli selkeä; opas olisi hyödyllinen työkalu. Heillä oli ollut hiukan vaikeuksia löytää tietoa ja he saattoivat usein kysyä joltakulta, kun tietoa ei löytynyt dokumentoituna. Kokeneemmat esimiehet tosin eivät nähneet niin suurta henkilökohtaista hyötyä oppaasta, mutta kokivat sen olevan hyvä työkalu heidän kollegoilleen. Heille tärkeää oli se, että yrityksessä oleva suuri tietomassa tulisi samalla päivitettyä ja jäsenneltyä tehokkaammin. Tämä näkemys otettiin huomioon projektissa ja yritin parhaani mukaan siistiä yrityksen dokumenttimerta. Kysymyksen oppaan ominaisuuksista ja sisällöstä saatiin laajoja ja näkemyksiltään kirjavia vastauksia. Yksi halusi sen olevan laaja, ja eräänlainen ”Raamattu” esimiehille, kun taas toinen toivoi sen olevan kompakti ja helposti navigoitava.

Tiedon löytäminen oli jokaiselle esimiehelle aika ajoin haastavaa. Kaikki olivat yhtä mieltä siitä, että tietoa yrityksessä oli runsaasti, mutta se oli ajansaatossa ajautunut tiedostokansioiden pohjalle tai monien linkkien taakse. Yksi toivomus olikin jo se, että olemassa oleva tieto etsittäisi opasta varten ja tuotaisiin uudelleen käyttöön vähintään linkin kautta, jollei sitten suoraan oppaaseen. Myös vanhentuneiden ja turhien dokumenttien poisto helpottaisi navigointiprosessissa. Sen lisäksi, että oikea tieto löytyisi oppaasta, toivottiin oppaan myös olevan helposti löydettävissä, esimerkiksi kotisivun eli intranetin etusivulla selkeästi linkitettyinä.

Haastatteluista kävi myös ilmi, että painetun ja julkaistun tiedon etsimisen sijasta monet esimiehet toteuttavat pikemminkin ”kilauta kaverille”-tapaa, jos he kaipasivat vastausta johonkin kysymykseen, sillä tietoa oli välillä vaikea löytää. Yrityksessä kannatetaan ”Kokenut Kollega” -periaatetta, joka tarkoittaa sitä, että kokenut työntekijä perehdyttää yhdessä esimiehen kanssa uutta työntekijää. Tätä toivotaan käytettävän myös esimies tasolla, jolloin esimiehillä olisi tiedossa yksi tai useampi kokenut samantasoinen esimies, jolta voi kysyä apua erilaisiin tilanteisiin ja käytäntöihin. Tällaista tiedonjakotapaa kutsutaan personalisaatioksi, ja siinä painotetaan henkilökohtaisesti jaettavaa tietoa, joka voi koostua esimerkiksi näkemyksistä ja opituista asioista (Edvardsson 2008). Yrityksessä X etenkin paikallisista käytännöistä ja sopimuksista on paljon epäselvyyttä, joihin osaisi vastata parhaiten kentällä jo työskennellyt esimies. Yrityksessä toivotaan kuitenkin myös tiedon helposti saatavilla oloa, jolloin puhelimen avulla käytävä neuvonta sekä muun muassa vanhentuneiden dokumenttien levittäminen vähentyisi. Erityisesti oleellisen tiedon sijainnista ja kaksinaisen tiedon olemassaolosta aiheutui suurta hämmennystä yrityksen sisällä.

Oppaan sisällön toivottiin olevan hyödyllinen jokapäiväisessä arkikäytössä. Esimiehet tarvitsivat joinakin päivinä apua muun muassa rekrytointikysymyksiin ja toisena lakiasioihin sekä sopimuksiin. Haastatteluista nousikin esille tarve koota tällainen päivittäisessä työssä tarvittava, esimiehelle oleellinen tieto selkeästi esille. Vaikka suurin osa tiedosta todennäköisesti olikin jo jossakin esillä yrityksen sisällä, toivottiin oppaan keräävän juuri esimiehille suunnattu pala siitä tehokkaasti ja yhteen paikkaan. Muut toiveet ja näkemykset sisällön suhteen olivat suurimmaksi osaksi esimiesten henkilökohtaisia näkemyksiä siitä, missä asiassa he eniten tarvitsivat tukea.

7.6 Esimiesoppaan luomisen aloitus

Kun haastattelut oli toteutettu ja niiden pohjalta HR-tiimin kanssa keskusteltu projektiin lähtemisestä, sai esimiesopas virallisen lähtölaukauksensa. Tiimin kanssa oli yhdessä keskusteltu aikataulusta suurpiirteisesti, mutta sen tarkempia suunnitelmia ei ollut. Työharjoittelujaksoni päättymisen oli ainoa kova deadline. Olin kuitenkin nähnyt parhaaksi hahmotella projektin etenemistä edes hieman, jotta jonkinlainen suuntaviiva löytyisi. Tähän käytin apunani muun muassa GANTT-työkalua, Microsoft Outlookin kalenteria sekä projektisuunnitelman toteuttamista. Myös opinnäytetyön kirjoittamisen asettamat aikavaatimukset loivat hieman selkeämmän muodon projektille. Sovin lisäksi haastateltavina olleiden esimiesten kanssa projektin parissa työskentelystä myös myöhemmässä vaiheessa, mikä myös tahditti projektissa edistymistä. Kaikki haastateltavina olleet olivat hyvin avoimia ja innokkaita näkemään projektin edistymistä sekä antamaan tarvittaessa palautetta, joten heidän kanssaan sovittiin palautekeskusteluista noin parin kuukauden päähän projektin aloittamisesta.

Haastatteluista saatujen näkemysten lisäksi suuntaviivoja projektille maalasi myös entinen esimiesopas ja sen rakenne. Minun tulikin hyödyntää aiempaa esimiesopasta ja luoda uusi sen pohjalta. Ennen töihin ryhtymistä luin vanhan oppaan lävitse, ja yritin hahmottaa mitkä asiat oppaassa olivat hyviä ja hyödynnettäviä, ja mitkä puolestaan saivat jäädä historiaan. Lukiesani opasta tein itselleni muistiinpanoja sekä koitin hahmottaa kustakin tukitoiminnosta tärkeimpiä asioita, sillä ne todennäköisesti olisivat esimiehille vielä nykypäivänäkin juuri tärkeimpiä aiheita. Luin läpi myös muita esimiehille suunnattuja dokumentteja saadakseni käsityksen esimiehille tarjottavasta informaatiosta ja sen esittämistavasta. Etsiessäni dokumentteja yrityksen intranetistä, esimiehille suunnatusta dokumenttikirjastosta sekä muista mahdollisista lähteistä, sain myös hyvän käsityksen siitä, miten hankalaa tai helppoa tiedon etsiminen esimiehille itselleen oli.

Toimeksiannon alussa oli myös toinen haastava kysymys. Mihin alustaan opasta ruvettaisiin rakentamaan? Tämä oli tarpeellisuuskysymyksenäkin hankalampi, ja projekti ei meinannut päästä vauhtiin sopivan alustan puuttuessa. Ainoa varma tekijä oli se, että alustan tuli olla sähköisessä muodossa ja toimia siten, että sen saisi yrityksen intranetin sisälle. Alussa tutkinkin erilaisia e-kirja -alustoja, mutta ne olivat joko maksullisia tai liian suppeita sisällöltään.

Projektissa ei ollut käytettävissä budjettia, joka rajasi mahdollisuuksia melko paljon. Tämän vuoksi ryhdyin tutkimaan yrityksen käyttöön jo ostettuja alustoja ja sovelluksia, jotta lisä kustannuksia ei syntyisi. Aluksi muutaman IT-osastolta saadun vinkin avulla löysin Microsoft 365 -perheeseen kuuluvan alustan nimeltä Sway, joka on suunnattu erityisesti visuaalisiin esityksiin, kuten uutiskirjeisiin tai ohjeisiin. Sway ei kuitenkaan toiminut optimaalisesti yrityksen intranetin kanssa, joten se täytyi unohtaa.

Koska alustan etsimiseen meni huomattava määrä aikaa, määritti se projektin elinkaarta ja aikataulua huomattavasti. Kuitenkin noin puolentoista viikon tutkimisen jälkeen sain yrityksen sisältä vinkin kokeilla Sharepoint -sivua, josta pystyi muokkaamaan pienellä vaivannäöllä visuaalisesti vaikuttavan alustan oppaalle. Idea esiteltiin tiimille ja kyseinen alusta vastasikin kaikkiin toiveisiin ja kriteereihin, mitä projektille oli asetettu: se oli visuaalinen, helposti rakennettava ja navigoitava, siinä oli toimiva hakutoiminto ja se toimi erinomaisesti yrityksen intranetin sisällä, päivittäen tietoa automaattisesti ja keskustellen muiden tiedostokantojen sekä Sharepoint-sivustojen kanssa.

Oppaan etenemistä tuntui tahdittavan alustan valitsemisen jälkeen eniten muiden tukitoimintojen edustajien aikataulut. Koska oppaan sisältö tulisi perustumaan vahvasti tukitoimintojen roolien ja vastuiden mukaisesti, oli oppaan tekemisen kannalta tärkeintä saada jokaisen toiminnon alta tärkein tieto oppaaseen. Ymmärsin onneksi jo varhaisessa vaiheessa sen, että kunkin toiminnon edustaja tuntee itse parhaiten oman toimintonsa ja sen tarjoaman tuen esimiehille, joten itsenäinen työ ei tullut kyseeseen, vaan työ ja tuotos oli koostettava yhdessä. Joillakin toiminnoilla tosin heidän tarjoamansa informaatio oli niin selkeässä muodossa, että siitä pystyi luonnostelevaan itsenäisesti tietoa jopa sitä ensimmäistä kertaa silmäilevä henkilö. Tästä huolimatta paras lähestymistapa oli varata kahdenkeskeinen tapaamisaika joko virtuaalisen kokouspalvelun avulla tai kasvotusten kunkin edustajan kanssa ja sopia heidän kanssaan työn etenemisestä heidän vastualueensa osalta. Nämä tapaamiset ajoittuivat projektin virallisesta aloittamisesta noin viikon ja puolentoista kuukauden sisään, vaihdellen tukitoiminnon yhteyshenkilön sekä minun aikatauluista. Kummallakin osapuolella kuitenkin oli muitakin töitä hoidettavanaan ja vuoden kiireisin aika oli alkamassa.

7.7 Sisällönluonti

Kun projektia päästiin konkreettisesti toteuttamaan, täytyi minun lähteä siitä, että uusi ja suhteellisen hyödyntämätön alusta ja sen ominaisuudet tulisivat tutuiksi projektin yhteyshenkilöille. Koska alusta oli niin monimuotoinen ja joustava, sillä oli mahdollista luoda sisältökonaisuuksia, joita yrityksessä ei ollut käytetty ennen. Tämän vuoksi oli tärkeää selvittää tukitoimintojen edustajille jo heti alussa mikä oli mahdollista ja millaista sisältöä oppaaseen kaivattaisiin. Monelle alusta ja sen ominaisuudet olivatkin uusia, mutta sen helppokäyttöisyys ja mahdollisuudet saivat yhteyshenkilöt innostumaan projektista. Päätinkin käydä

kahdenkeskisissä tapaamisissa tukitoimintojen edustajien kanssa läpi alustan toiminnot sekä visioni mahdollisesta sisällöstä.

Kun kunkin tukitoiminnon kanssa oli keskusteltu heidän haluamastaan suunnasta sekä sisällöstä, rupesin työstämään itse opasta. Aloitin sen rakentamisen luomalla sivustolle etusivun, sisällysluettelon sekä raakileen HR:n sivusta. Sisällysluettelon loin entisen esimiesoppaan perustalta, sillä sekä minä että muu HR-tiimi oli sitä mieltä, että vanhan oppaan sisällön järjestys oli toimiva. HR:n sivuille rakentelin melko itsenäisesti muutaman sivun eri aiheista, ja testasin kaikkia mahdollisia sisältömahdollisuuksia, kuten videoita, sisällön upottamista, kuvia, erilaisia minisovelluksia, linkkejä sekä tietysti myös perinteistä tekstiä. Sainkin melko nopeasti käsityksen siitä, miltä pohjalta sivut rakentuisivat, ja päätinkin käyttää melko samantilaista pohjaa kaikkien eri toimintojen sivuissa, yhtenäisyyden lisäämiseksi. Myös entistä opasta tutkiessani huomasin, että siinä oli käytetty mukana joitakin kuvia ja kuvioita, joita yritin hyödyntää tai entisöidä parhaani mukaan.

Jotkin tukitoiminnot olivat erittäin innokkaita työskentelemään yhdessä kanssani ja varasimme heidän kanssaan joitakin tapaamisia, joissa jaoimme näyttöjämme ja veimme työtä eteenpäin. Yleensä sovimme myös keskenämme, että tapaamisten välissä teemme kumpikin hieman työtä, jotta voimme yhdessä edetä tehokkaasti eteenpäin. Jotkin toiminnot puolestaan halusivat itse hahmotella sivuillensa raakileen sisällöstä, jota sain sitten muokata ja asettaa standardieni mukaisesti. Oli myös joitakin toimintoja, jotka antoivat minulle täysin vapaat kädet heidän osuutensa suhteen. Sain heiltä materiaaleja sekä kuvan siitä, minkä he kokivat olevan tärkeää esimiesten näkökulmasta. Hyödynsin myös vanhaa opasta näissä tilanteissa parhaani mukaan. Entisöin heidän vanhoja dokumenttejaan nykyaikaan sopiviksi ja osasta poimin hyödyllisimmät tiedot oppaaseen. Välillä dokumenttien ja materiaalien läpikäynti oli kuitenkin raskasta, sillä vanhentunutta tietoa oli runsaasti.

Sivujen luominen Sharepoint-alustassa oli melko helppoa. Kullekin sivulle tuli aina tekstiä, joitakin kuvia, upotettua sisältöä sekä kyseisen tukitoiminnon edustajien ikonit. Tekstin ja kuvien lisääminen oli luonnollisesti helpoin tehtävä, sillä siinä käytettävät työkalut olivat jokaisesta tietokoneesta löytyvien ohjelmien luokkaa. Haastavampaa puolestaan oli sisällön upottaminen. Upottaminen tapahtui iframe-teknologian avulla. Iframella pystyi upottamaan sivulle esimerkiksi muita sivustoja pieneen ikkunaan sekä videoita erilaisista toistopalveluista. Iframe-työkalun löytäminen oli ollut yksi edellytys kyseisen alustan valitsemiselle projektiin, sillä sitä käyttämällä pystyi oppaaseen liittämään muun muassa yrityksen intrasivuja.

Intrasivujen lisäksi toinen paljon käytetty media sivuilla oli videot. Hyvin moni tukitoiminto piti koulutuksia henkilöstölle ja esimiehille, ja tuotti näistä videoita myöhempää katselua varten. Haastatellut esimiehet kokivat, että kyseisiä koulutustallenteita olisi hyödyllistä nähdä ja koska projektissa oli nimenomaan kyse esimiehiltä saadun hiljaisen tiedon pohjalta

toimimisesta, lisäksi oppaaseen kyseisiä videoita. Myös muitakin esimiesten näkemyksiä seurattiin, kuten näkemystä siitä, että he kokivat kehityskeskustelut tärkeiksi ja halusivat niistä enemmän tietoa. Esimiehistä moni toivoi myös selvennystä yrityksen IT-tukeen. Koska yrityksessä oli kaksi erillistä IT-osastoa, oli esimiesten vaikea erottaa, kumpaan niistä piti olla yhteydessä. Päätin sen vuoksi havainnollistaa IT-osastojen erot mahdollisimman tehokkaasti heille, jotta aikaa ei enää kuluisi turhaan kontaktien etsimiseen.

Sisällön luomista oppaaseen tahditti ja muovasi myös HR-tiimin palaverit. Kyseisissä palaverissa esittelin yleensä alussa edistyksen projektin suhteen, onnistumiset sekä kehityskohteet. Kokosin yleensä myös kokousmuistiinpanot käsiteltävistä asioista, joiden pohjalta kävisimme avointa ryhmäkeskustelua. Joskus minulla saattoi olla tiimilleni suoriakin kysymyksiä, kuten ”Jaetaanko rekrytointi ja perehdytys omiksi sivuikseen” tai ”Onko tähän olemassa valmista grafiikkaa”, mutta useimmiten olin nostanut ajankohtaisia aiheita esille ranskalaisin viivoin (Liite 1). Koin että kyseiset ryhmäkeskustelut olivat projektin etenemisen kannalta hyvin suotuisia, sillä välillä saatoin jäädä itsenäisessä työssäni jumiin pieneen yksityiskohtaan. Tiimini antoi myös hyviä ideoita oppaan suhteen sekä yrityksen esimiehen työhön liittyen, ja suurin osa tärkeimmistä innovaatioista tapahtuikin palaverissamme. Esimerkiksi kolmannessa ryhmäkeskustelutilaisuudessamme (Liite 1) esittelin tiimille sisältöhahmotelmani ja sen luomat mahdollisuudet. Kävimme yhdessä läpi sisällön toiminnallisuuden ja sen vahvuudet sekä heikkoudet. Tämän pohjalta minun oli helppo jatkaa sisällön luomista, sillä suuntaviivat olivat entistä selkeämmät.

7.8 Esimiesten konsultointi ja sisällön viimeistely

Koska yrityksessä koettiin vahvasti HR:n roolin olevan esimiesten tuki, oli tärkeää olla unohtamatta esimiehiä projektin etenemisessä. Yrityksessä kuin yrityksessä esimiehen yksi tärkeimmistä sidosryhmistä on HR (Ahlroth & Havunen 2015), ja sen vuoksi olikin luonnollista edetä projektissa kummankin osapuolen näkemyksiä noudattaen. Olin jo toimeksiannon alussa sopinut haastateltujen esimiesten kanssa heidän jatkostaan projektiin osallistumiseen, jonka tuloksena sovin heidän kanssaan kahdenkeskisiä tapaamisaikoja noin puolessavälissä projektia. Tässä vaiheessa en ollut saanut vielä kaikkea sisältöä valmiiksi, sillä halusin kuulla heidän näkemyksiään projektin suunnasta. Jos jokin asia, organisointi- tai esitystapa toimi erityisen hyvin heidän mielestään, jatkaisin sen toteuttamista ja turhat kohdat siivoaisin pois.

Kun tapasin esimiehet yksitellen, esittelin heille alustan, sekä aikaansaannokseni. Esimiehet olivat yllättävän tyytyväisiä oppaan suuntaan jo heti ensi-istumalta, mitä en ollut osannut odottaa. He pitivät oppaan visuaalisuudesta sekä sen helposta rakenteesta ja luettavuudesta, mikä kävikin yksin noudattamieni hyvän oppaan kriteerien kanssa. Luonnollisesti selkeää ja toimivaa teosta jaksoi myös käydä läpi. Sain jokaiselta esimieheltä palautetta heti opasta yhdessä katsoessamme, mutta se palaute jäi välillä hieman pinnalliseksi. Pyysinkin heitä katsomaan oppaan läpi vielä paremmalla ajalla itsenäisesti ja koostamaan minulle palautetta

kirjallisesti. Sain kaikilta esimiehiltä rakentavaa palautetta, joka korreloikin HR-tiimin näkemysten kanssa todella hyvin. Osa palautteesta oli ideoita ja näkemyksiä, jotka ilmenivät vasta esimiesten paneutuessa oppaaseen. Esimiehet toivoivat oppaaseen pieniä lisä, kuten esimerkiksi selkeän tietopaketin rakennusalan käänteisestä ALV:stä ja lisää viihteellistä sisältöä oppaaseen. Viihteellisemmän sisällön toivottiin olevan muun muassa kirjavinkkejä johtamisen itseopiskeluun. Keskusteltuamme seuraavassa ryhmäkeskustelussa HR-tiimin kanssa esimiesten näkemyksistä (Liite 1), päädyinkin lisäämään oppaaseen sekä kirjavinkkejä että videoita johtamisesta.

Kun olin saanut sekä esimiehiltä että HR-tiimiltä heidän näkemyksiään projektin edistymisen suhteen, pääsin hyvään vauhtiin sisällön luonnissa. HR-tiimistä oli paljon apua, ja he muistuttivatkin minua miettimään esimiehen näkökulmaa jokaisen päätöksen ja valinnan takana. Joskus jouduin myös jarruttelemaan hieman omien ideoideni kanssa, sillä fokus oli vaarassa kadota. Olisin mielelläni halunnut lisätä oppaaseen mahdollisimman paljon extrasisältöä, mutta tiimini onneksi muistutti minua kysymyksellä ”Onko tämän lisäämisestä hyötyä esimiesten työssä?”. Sain kuitenkin toteuttaa omia näkemyksiäni melko vapaasti. Ajattelin esimerkiksi, että yrityksen esimiehiä voisi kiinnostaa heidän toimitusjohtajansa näkemys esimiestyöstä sekä yrityksessä esimiehenä toimimisesta. Tuotin yhdessä toimitusjohtajan kanssa haastatteluyllisen videon hänen näkemyksistään, joka saikin positiivisen vastaanoton.

Yksi tärkeä osa projektia oli myös esimiehille suunnattujen dokumenttien sekä niiden kirjaston siistiminen, sillä kyseinen kirjasto tulisi olemaan osa opasta. Jo projektin alusta alkaen esimiehet olivat tuoneet esille, että hyödyllistä dataa yrityksessä kyllä oli, mutta sitä oli vaikea löytää vanhentuneen ja turhan tiedon lomasta. Lähdinkin tarkastelemaan ja siivoamaan esimiesten dokumenttikirjastoa, ja löysin sieltä paljon vanhentunutta tietoa sekä tiedostoduplikaatteja, joka selvästikin hankaloitti esimiesten työtä sekä heidän käyttämiensä materiaalien paikkansapitävyyttä. Siivosin dokumentit siten, että kävin ne yksi kerrallaan läpi ja tarkistin dokumentista vastaavalta henkilöltä dokumentin olennaisuuden. Jotkut dokumentit olivat hyvinkin vanhoja ja menivät suoraan poistoon, mutta osassa oli vielä potentiaalia. Tällaiset dokumentit säästin HR-tiimin omaan yksityiseen tiedostokirjastoon ja osaa muokkasinkin samoin tein paikkansapitäviksi. Siivouksessa kesti kauan sillä dokumentteja oli runsaasti ja siivosinkin niitä viimeisille viikoille saakka.

Kun pääsin sisällön viimeistelyvaiheeseen, tuntui se hieman hankalalta. Minun täytyi pitää työssäni huoli myös siitä, että opasta minun jälkeeni päivittävä henkilö ymmärtäisi konseptin, ja sivuston toimivuus olisi taattu myös harjoittelujaksoni jälkeen. Tämän vuoksi pyrinkin koostamaan eri tukitoimintojen sivut suurin piirtein samanlaisella pohjalla, sekä käyttäen melko samoja teknologioita ja sisältöresursseja kullakin sivulla. Kävin viikoittain kunkin sivun yksitellen läpi ja yritin parhaimpani mukaan huomioida myös mahdollisia omia virheitäni. Tässä vaiheessa toimeksiantoa projekti oli kuitenkin jo niin hyvässä vaiheessa, että pystyin pääosin

viilaamaan yksityiskohtia ja muistuttelemaan joitakin yhteistyökumppaneitani heidän osuuk-
sistaan. Helpottaakseni muiden sivuston muokkaajien työtä sekä ottaakseni huomioon sivuston
jatkuvuuden varmistamisen, koostin muokkaajille heidän omaan kansioonsa oppaan sisään oh-
jeita oppaan muokkaamiseen. Tein ohjeet videoiden muodossa, johon tekstitin tarkemmat yk-
sityiskohdat. Videoilla selitin sivuston rakenteesta, sivujen luomisesta, niiden muokkaami-
sesta sekä julkaisemisesta. Näin kuka tahansa minunkin jälkeeni voisi helposti muokata ja päi-
vittää opasta tarpeen tullen.

7.9 Lanseeraus

Projekti sai matkan varrella monia eri lanseeraushahmotelmia, vaihdellen harjoittelujaksoni
kolmen viimeisen kuukauden rajojen sisällä. Lanseerauspäivämäärän vaihtelu johtui suurim-
maksi osin yhteistyökumppaneiden tiukoista aikatauluista ja odottamattomista ongelmista tai
mahdollisuuksista. Projektin edetessä virallinen lanseerauspäivämäärä saatiin kuitenkin lyötyä
lukkoon noin neljän kuukauden päähän projektin virallisesta aloittamisesta. Deadlinen asetta-
minen antoi puhtia myös tukitoimintojen edustajille ja heidän panokselleen.

Opas päätettiin lanseerata askel kerrallaan, erilaisten koulutusten ja tilaisuuksien yhteydessä,
joissa sen todellinen käyttötarkoitus tulisi luonnollisesti esiin, sillä oppaan perimmäinen käyt-
tötarkoitus olikin toimia arjen työkaluna esimiehille. Ennen virallista lanseeraamista oppaasta
oli mainittu joissakin esimiehille suunnatuissa koulutuksissa ja julkaisuissa, ja sitä kohtaan oli
esitetty mielenkiintoa. Tällä tavoin ideaa haluttiin myös pikkuhiljaa totuttaa esimiehille,
jotta uutinen uudesta työkalusta ei tulisi aivan yllätyksenä. Muillekin esimiehille, kuin alussa
haastatelluille, annettiin mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa oppaaseen. HR:n pitämässä kou-
lutuksissa, joissa oppaasta mainittiin jo ennen virallista lanseerausta, annettiin esimiehille
mahdollisuus lähettää ideoitansa ja näkemyksiään suoraan omaan sähköpostiini. Myös joka
kuisessa esimieskirjeessä yrityksen sisällä mainittiin esimiesoppaasta hieman ennen sen julkai-
sua, ja mainittiin mahdollisuudesta vaikuttaa siihen.

Virallinen lanseeraus tapahtui hyvin aikataulun puitteissa, ja kukin tukitoiminto oli ehtinyt an-
taa panoksensa oppaaseen. Olimme keskustelleet HR-tiimin kanssa lanseerauksesta ja siihen
liittyvästä viestinnästä (Liite 1), ja lanseerauspäivänä esimiehille lähetettiin esimieskirje
normaaliin tapaan, jossa mainittiin oppaan valmistumisesta. Kirjeessä kerrottiin oppaan ide-
asta, sen toiminnoista sekä sen sijainnista. Kirjeeseen oli lisätty myös suora linkki, jotta sitä
lukiessaan oppaan pääsi heti katsastamaan. Lähetin esimiehille myös yhteisen tiedotteen hei-
dän sähköposteihinsa, jossa kerroin heille suunnatusta uudesta työkalusta. Kyseisen tiedot-
teen pidin hieman lyhyempänä, sillä pitkää sähköpostia ei usein jaksa silmäillä. Esimieskir-
jeessä puolestaan oli todella hyvä lukuprosentti ja esimiehet käyttivätkin aikaa sen läpikäymi-
seen, joten oli järkevämpää kertoa oppaasta kirjeessä enemmän. Alla kyseinen sähköposti:

”Hei Yrityksen X Esimies,

olemme lanseeranneet uuden esimiesten työkalun, esimiesoppaan. Oppaasta löydät paljon hyödyllistä, juuri esimiehille suunnattua tietoa jokaiselta tukitoiminnolta, sekä esimiestyön dokumentit. Opas toimii sekä työpöytäkoneelta käsin, että puhelimelta ja tabletilta - voit siis selata opasta missä tahansa! Oppaaseen pääset [tästä](#) linkistä.

Esimiesopas löytyy 9.1.2020 lähtien myös intran etusivulta tummansinisenä bannerina. Voit lukea esimiesoppaasta enemmän myös tammikuun esimieskirjeestä.

Mukavia hetkiä esimiestyön parissa toivottaen,

HR-tiimi”

8 Esimiesoppaan rakenne ja sisältö

Toimeksiannon konkreettinen tuotos oli opas yrityksen esimiehille. Opas luotiin edeltäjästään eroten sähköiseen muotoon, sillä siten sen päivitettävyyks on huomattavasti helpompaa. Yritys X on eurooppalainen yhtiö, jolle ekologisuus on tärkeä asia. Tämän vuoksi printtiversio oppaasta ei tullut alkusuunnitelmista lähtien kuuloonkaan. Oppaan sijainnin tuli myös olla helppo ja esimiehen muita työkaluja lähellä, jotta se tulisi helpommin otettua käyttöön. Opas päätettiin näin ollen luoda yrityksen intranetiin, jonne se perustettiin Sharepoint-sivuna. Sharepoint vastasi toimeksiannon kriteereihin sekä hyvän oppaan tuntoomerkkeihin monin tavoin, minkä vuoksi se valittiin oppaan alustaksi. Alustan olennaisia ominaisuuksia ovat muun muassa sen interaktiivisuus yrityksen intranetin kanssa, visuaalisuus, rakenne sekä yhteensopivuus monien eri ohjelmistojen kanssa.

Oppaan sivut rakentuivat siten, että vasemmalla olevassa palkissa sijaitsee sisällysluettelo tai pikemminkin oppaan siirtymistyökalu, jonka avulla käyttäjä pystyy liikkumaan eri aiheiden välillä (Kuvio 4). Sisällysluettelosta pystyy siirtymään niin oppaan etusivulle, kunkin tukitoiminnon sivuille kuin myös esimiehille suunnattuihin dokumentteihin. Kunkin tukitoiminnon alla yleensä on myös alaotsikoita, jotta liian suurilta ja raskailta sivukokonaisuuksilta vältyttiin. Sisällysluettelon lisäksi sivuilla on luonnollisesti logo sekä otsikko, jotka sijoittuvat sivujen yläreunaan. Otsikko etusivulla oli pelkästään oppaan nimi, mutta kunkin alasivun kohdalla se vaihteli aiheen mukaan. Sisällysluettelo, logo sekä otsikkoalue muodostavat kullekin sivulle raamit, jotka reunustavat muokattavaa ja sivuittain vaihtelevaa sisältöä. Itse sivun sisällössä vaihtoehtoja tuotettavalle materiaalille oli monia. Etusivulle lisäsin esimerkiksi tekstikentän muodossa tervetulotekstin, videon itse tuottamastani yrityksen toimitusjohtajan haastattelusta sekä toimitusjohtajan koostaman esittelytekstin. Videot lisäsin yksityisenä YouTube-palveluun, josta sitten upotin ne oppaaseen käyttäen iframe-teknologiaa. Etusivuilla rakensin muutakin sisältöä, jota esimiehet olivat toivoneet, esimerkiksi kalenterinäkömän heille tärkeistä päivämääristä sekä koulutuksista, videopankin johtamisen itseopiskeluun sekä esimiestyötä tukevia kirjavinkkejä, joita keräsin aina yrityksen johdolta asti.



Kuvio 4. Esimiesoppaan etusivu, hahmotelma

Sisällysluettelosta valitessaan haluamansa otsikon, pääsee käyttäjä siirtymään kyseiselle sivulle oppaan sisällä. Kuten jo mainittu, sisällysluettelo, logo ja otsikkokentät pysyvät entisellä kohdallaan, mutta sivujen sisältö vaihtelee sivuittain huomattavasti. Kuviossa 5 on esiteltynä hahmotelma yleistä rakennetta käyttävästä sivusta, tukitoiminnon A sivuilla. Otsikko on vaihtunut tukitoiminnon mukaan ja otsikointiin voi käyttää myös spesifimpää alaotsikkoa. Kyseisessä, yleisesti käytetyssä rakenteessa sivulla on ensimmäisenä kyseisen tukitoiminnon terveiset tai avaussanat esimiehille heidän toiminnastaan. Koska joillekin esimiehille oli hankala hahmotella välillä mistä kukin tukitoiminto vastaa, halusivat useat yhteyshenkilöt selvittää asiaa, jotta esimies tietäisi heti mistä etsiä tietoa ongelmaansa. Tukitoiminnot yleensä listasivat tärkeimmät vastuunsa muun muassa ranskalaisin viivoin. Jotkin tukitoiminnot halusivat tehdä itsensä vieläkin enemmän läpinäkyviksi, ja halusivat esittää tiiminsä tukitoiminnon sivulla. Koska pääpiirteittäin kaikilla yrityksessä oli käytössään profiilikuva, oli mukava, että kyseinen henkilö oli tunnistettavissa ja yhdistettävissä kyseiseen toimintoon. Tiimiläisten esittelyihin kirjattiin joskus myös heidän vastualueensa kyseisen toiminnon sisällä, jolloin suora yhteydenotto helpottuisi huomattavasti, huomioiden sen, että suurin osa esimiehistä ei fyysisesti sijainnut samassa toimipaikassa toimintojen kanssa, jolloin henkilöstön tunteminen oli hankalaa.

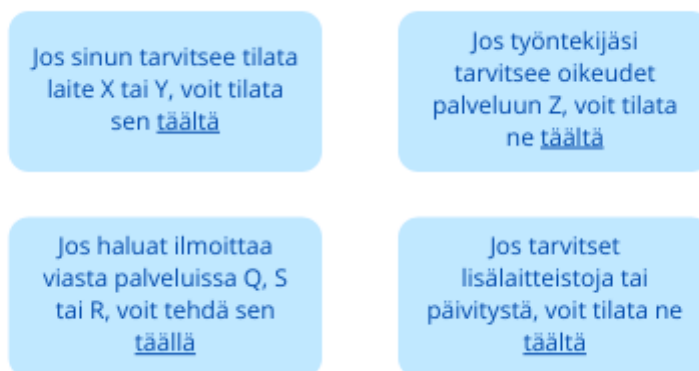


Kuvio 5. Esimiesoppaan sisältösivu, hahmotelma

Koska opasta tehtäessä tuli koko ajan pitää mielessä sen yhteentoimivuus yrityksen intranetin kanssa, oli järkevää linkittää intranetiä oppaaseen. Näin välttyttiin esimerkiksi kaksinaiselta tiedolta ja suoralta kopioinnilta. Joillakin tukitoiminnoilla oli jo intranetissä heidän tarjoamansa tieto koottu niin tehokkaasti, että järkevintä oli esittää asia oppaassa tiiviisti, ja ohjata esimies lukemaan aiheesta tarkemmin intranetistä. Linkkejä yleensä istutettiin tekstin sisään (Kuvio 5) tai lyhyisiin kuvauksiin, mutta suuren linkkimeren luomista haluttiin kuitenkin välttää. Tekstikenttien luonti olikin yksi suosituimmista informaation jakamisen työkaluista tukitoimintojen sisällä sen interaktiivisuuden vuoksi. Koska muotoilumahdollisuudet oppaassa olivat melko laajat, pystyi linkkejä sijoittamaan tekstiin tehokkaasti ja myös oppaan visuaalisuus pysyi kiinnostavana. Pyrin luomaan sivuille erilaisia tekstikokonaisuuksia, joissa jokin asia oli esitetty ranskalaisin viivoin, toinen lihavoitettuna ja otsikot suuremmin fonttikoin. Näin tekstirikkaista sivuista ei syntynyt raskasta ja raporttimaista, kuten edeltäjänsä.

Lisäsin oppaaseen myös joitakin hieman spesifimpiä ja kustomoituja osia, joita ei aivan jokaisen toiminnon sivuilla ollut. Nämä syntyivät erillisistä toiveista, joko projektissa mukana olleiden esimiesten toiveesta tai tukitoiminnon näkemyksen mukaan. Esimerkiksi etusivun kalenterin rakensin esimiesten toiveesta, ja IT:n sivuille rakentui uniikki tukikuviomalli, joilla pyrin ratkaisemaan esimiesten ongelman tuen sekavuudesta. Yrityksessä oli kaksi erillistä IT-osastoa, jotka auttoivat henkilöstöä hieman eri asioissa. Hyvin monelle olikin epäselvää, kenen puoleen kääntyä esimerkiksi laitteen mennessä rikki tai verkkoyhteyden pätkiessä. Selvensin aihetta luomalla esimerkkitapauksia yhdessä IT:n yhteyshenkilön kanssa. Jos esimies muun muassa tarvitsee tietokoneen sekä puhelimen uudelle työntekijälleen, pystyy hän tilaamaan ne linkin kautta suoraan oikeasta osoitteesta. Kun taas esimies tarvitsee samalle työntekijälle

lisäoikeuksia hänen työnkuvansa vuoksi, pääsee hän toisen linkin kautta toisen tuen sivuille ratkaisemaan ongelmansa (Kuvio 6).



Kuvio 6. IT-tuen malli

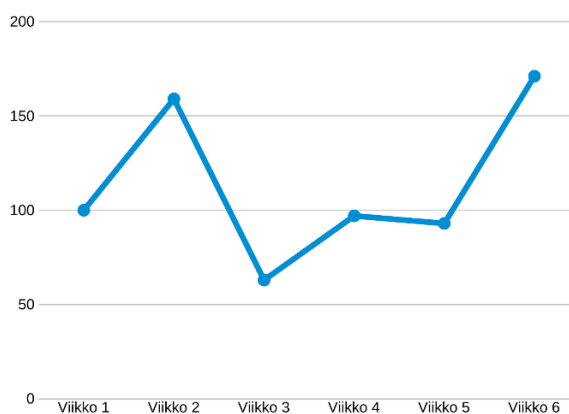
Kaiken kaikkiaan opas rakentui kaikista yhdestätoista tukitoiminnoista ja heidän tuottamistaan sivuista, viihteellisemmästä etusivusta sekä esimiehille suunnatuista dokumenteista. Esi- miesten dokumentit sijaitsivat aiemmin omassa Sharepoint-sivussaan, joka oli täysin erillinen printatusta oppaasta. Halusinkin sijoittaa kyseiset dokumentit oppaan sisälle, jotta oppaasta tulisi tehokas kokonaisuus sekä myös helpompi asia hahmottaa esimiehille, kun kaikki heidän tarvitsemansa data oli samassa paikassa. Dokumentit ovat järjestetty suurin piirtein oppaan- kin aihealueiden mukaisesti ja ne sijaitsevat kaikki omissa kansioissaan. Esimiehille suunnat- tujen kansiodien lisäksi myös oppaan muokkaajille on oma kansionsa. Kyseinen kansio on piilo- tettu ja sinne on pääsy ainoastaan muokkausoikeuden omaavilla käyttäjillä. Näin varmistin myös sen, ettei esimiehet hämmenny muusta sisällöstä ja muokkaajat löytävät kuitenkin oleellisen tiedon oppaan sisältä, eikä sen kauempaa.

9 Toimeksiannon arviointi

Toimeksianto toteutui näkökulmastani hyvin. Esimiesopas valmistui sekä ulkoasultaan että si- sällöltään hyvin toimivasti, ja sen sisällään pitämä tieto on jäsennelty tehokkaasti. Tämän voi todeta siitä syystä, että esimiesten tai muidenkaan sidosryhmien osalta ei ole tullut julkai- suhetkestä lähtien lainkaan kyselyitä muun muassa tiedon sijainnista. Näin ollen voidaan olet- taa, että toimeksianto on onnistuttu toteuttamaan sen tärkeimmän kohderyhmän, eli esimies- ten tarpeiden mukaisesti ja heille loogisella tavalla. Navigoinnin helppous kyseisessä projek- tissa oli taattu esimerkiksi siten, että aiemmin käytössä olleen esimiesten dokumenttikirjas- ton, eli tärkeiden dokumenttien säilytyspaikan sisältö ja rakenne on pidetty samana, vaikka- kin sen sijainti on vaihtunut Sharepoint-sivusta toiseen. Myös itse oppaan sivujen rakenne on pyritty pitämään mahdollisimman paljon yrityksen intranet-sivujen rakenteen mukaisena, kui- tenkaan kopioimatta sitä. Esimerkiksi taloushallintoon liittyvät aiheet löytyvät edelleen

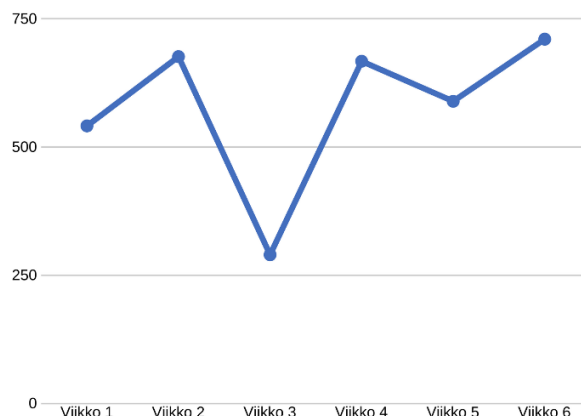
taloushallinnon alta. Aiemmin harvemmin hyödynnettyä, muihin sivuihin tai tukitoimintoihin viittaamista on myös pyritty oppaassa lisäämään. Koska jokainen aihe ei täysin selkeästi kuulu vain yhden tukitoiminnon alle, on oppaassa käytetty paljon linkkejä helpottamaan aiheiden välillä liikkumista sekä niiden yhdistämistä.

Toimeksiannon hyödyllisyydestä kertoo myös Sharepoint-alustan tarjoama kävijädata. Julkaisupäivänä yksittäisten kävijöiden määrä sivustolla oli 70, mikä on hyvä määrä noin kahdestasadasta esimiehestä. Julkaisun jälkeen päivittäisten vierailijoiden määrä on ollut noin 24 henkilöä keskiarvoltaan. Puolestaan niinä päivinä, kun tukitoiminnot ovat pitäneet esimiesasemassa oleville henkilöille koulutuksia, on kävijöiden määrä kyseisen päivän aikana kasvanut jopa viiteenkymmeneen. Koulutuksissa onkin viitattu esimiesoppaaseen ja käytetty sen sisältöä hyväksi, mikä auttaa esimiehiä tutustumaan uuteen työkaluun. Koulutusrikkailta viikoilla kävijämäärät kasvavatkin runsaasti. Esimerkiksi esimiesoppaan julkaisun jälkeisellä viikolla 2, viikoittainen kokonaiskävijämäärä nousi yli sadan viiteenkymmenen (Kuvio 7). Viikolla 3 puolestaan koulutuksia ei ollut, joten viikoittainen kävijämäärä laski reiluun viiteenkymmeneen.



Kuvio 7. Esimiesoppaan viikoittainen yksilöllisten kävijöiden määrä

Sama vaihtelu esimiesoppaaseen viittaamisen ja koulutusten pitämisen myötä näkyy myös viikoittaisessa sivustovierailujen määrässä (Kuvio 8). Sivustovierailut indikoivat sivulla käyntien määrää, yksittäisten kävijöiden määrää lukuun ottamatta. Dokumenttien ja oppaan sivujen tarkasteludata kertoo paljon oppaan hyödyntämisestä esimiesten jokapäiväisessä työssä. Muun muassa kesätyökauden lähestyessä kesätyöntekijöiden rekrytointiin liittyvät dokumentit ovat saaneet paljon katselijoita ja kehityskeskustelukoulutuksen jälkeen ja keskustelujen ajankohdan lähentyessä, on kyseisen aihepiirin dokumentteja katsellut moni vierailija, mutta myös useaan kertaan. Esimiesopas tuntuu siis olevan hyödyllinen työkalu esimiehille heidän ajankohtaisissa tehtävissään.



Kuvio 8. Esimiesoppaan viikoittainen sivustovierailujen määrä

Oppaan lanseerauksen jälkeen moni esimies on löytänyt uuden työkalun sen sijainnin vuoksi. Oppaasta teetettiin banneri intranetin etusivulle keskeiselle paikalle, joten sen huomaa helposti. Etusivulle sijoittamisella haluttiin ilmaista myös yrityksen avoimuutta asiaa kohtaan; opas on esimiesten työkalu, eikä sen sijainnin tarvitse olla salainen. Jos kuitenkin muut kuin esimiesasemassa olevat työntekijät klikkaavat etusivun banneria, eivät he pääse oppaaseen. Esimiesopas on haluttu linkittää vahvasti myös muihin yrityksen tietolähteisiin. Monista intranetin sivuista pääsee suoraan esimiesoppaaseen ja olennaisista dokumenteista ja ohjeista pääsee siirtymään linkin avulla suoraan oppaaseen. Linkittämisen ja yhdistämisen avulla on haluttu tuoda ilmi relevantin tiedon nykyinen sijainti, sekä myös korostettu oppaan hyödyllisyyttä.

Oppaan luominen sujui pääosin ongelmitta, ja työnteko oli sujuvaa. Kykenin hoitamaan toimeksiannon tekemisen melko itsenäisesti, mutta myös yhteistyö HR-tiimin sekä tukitoimintojen ja muiden kanssa sujui ongelmitta. Koen myös sen onnistumiseksi, että jos kohtasin jonkin ongelman, otin sen rohkeasti puheeksi tiimini tai muiden kanssa ja lähdimme ratkaisemaan sitä. Olihan kuitenkin kyseessä tärkeä työkalu yritykselle, joten minun piti unohtaa henkilökohtaiset heikkouteni. Koin myös, että löysin hyvin tasapainon oman ääneni kanssa. Harjoittelijana sain kertoa mielipiteeni ja itseasiassa minua kannustettiin siihen. Sain olla asioista eri mieltä ja olinkin, mutta argumentit perustuivat logiikkaan. Välillä myös asiat, joista olin todella innoissani, tyrmättiin tiimin toimesta, sillä niistä ei ollut laisinkaan todellista hyötyä esimiehille. Tiimi kuitenkin arvosti paljon innokkuuttani innovoimiseen ja uusien tapojen ja keinojen etsimiseen, mutta he toimivat hyvänä järjen äänenä.

Toimeksiannon aikana koin joitakin aikatauluun sekä motivaatioon liittyviä ongelmia. Koska rupesin työstämään opasta juuri ennen vuoden kiireisintä aikaa, oli yhteyshenkilöitä hieman haastavaa tavata. Koin myös hieman huonoa omaatuntoa pyytäessäni heitä antamaan panoksensa projektiini, sillä tiesin että osalla työtaakka oli jo mittava entuudestaan. Sain kuitenkin sovittua kiireisimpien kanssa joustavammista aikatauluista, jotta heidän osuutensa saataisiin

projektiin. Joidenkin aikataulut antoivat periksi vasta hyvin lähellä itse julkaisua, mutta järjestin aikatauluni siten, että ehtisin panostaa niihin osioihin vähän enemmän. Jotkin tukitoiminnot eivät myöskään lähteneet projektiin kovin innokkaasti. Heillä oli paljon kiireitä ja jouduinkin painostamaan heitä hiukan, että saisin edes jotain materiaalia tai näkemyksiä, joiden pohjalta voisin itsenäisesti luoda opasta. Loppujen lopuksi sain kuitenkin kultakin tukitoiminnolta heidän panoksensa, ja joidenkin kanssa jaoin taakkaa ja joidenkin kanssa hoidin työn itsenäisesti. Lopputuloksesta tuli silti onnistunut.

Luulen, että toimeksiannon hyvään toteutumiseen vaikutti myös oma innokkuuteni aihetta kohtaan. Pidin kovasti toimeksiantajayrityksestäni, ja annoinkin mielelläni itsestäni 110-prosenttia tyydyttävän panoksen sijasta. Halusin luoda oppaasta todella vaikuttavan sekä hienon työkalun, pelkästään hyödyllisen sijasta. Panostinkin esimerkiksi visuaalisuuteen ja sisällön viilaamiseen paljon. Mietin jokaisen kuvan sijoittelua sekä myös pyytämättä loin sivun tuleville ja nykyisille muokkaajille video-ohjeet käytön jatkuvuuden takaamiseksi.

Koska toimeksianto päätettiin toteuttaa ja luotiin pääosin HR-lähtöisesti, oli luonnollista myös saada palautetta toimeksiannon toteutuksesta myös HR-tiimiltä. Arvion esimiesoppaasta ja sen toteuttamisprosessista antoi yrityksen HR-johtaja, joka oli minulle esimieheni esimies, sekä projektin päävastuuhenkilö. Arviointi ja palautteenanto tapahtui minun ja HR-johtajan välillä epämuodollisen keskustelun merkeissä.

Yleinen mielikuva toimeksiantajalla projektista oli erittäin hyvä. Projekti sujui ongelmitta ja yrityksen HR-johtajan mielestä työtapani oli sekä systemaattinen että käytännönläheinen. Olin lähtenyt projektiin mukaan määrätietoisesti, ja se näkyi sekä työntekotavassa että työn tuotoksessa. Kun puolestaan pohditaan projektin innovatiivisuutta ja yllättävyyttä, siltä saralta pisteiden kerääminen on jokseenkin vaikeaa. Yrityksen HR-johtajalla on kokemusta monien eri yritysten HR-toiminnoista ja -työkaluista, ja hyvin monissa yrityksissä on ollut esimiesopas käytössä, alusta ja toteutustapa tietysti vaihdellen. Projekti oli siis jokseenkin tavanomainen, mutta olin silti yrityksen näkökulmasta onnistunut lisäämään esimiesoppaaseen innovatiivisia elementtejä, kuten mielenkiintoista sisältöä ja miellyttävän organisoinnin ja ulkonäön oppaalle. Olin lisännyt tavanomaisen sisällön lisäksi oppaaseen myös itse tuottamiani videoita, kirjavinkkejä johtamisen opiskeluun sekä persoonallisuustestin esimerkiksi tiimin yhteisiin ryhmäytymispäiviin. Opas on myös ollut yrityksessä aktiivisessa käytössä ja sitä käytetään nykyään pääasiallisena kanavana esimiehille tietoa jaettaessa.

Toimeksiantaja koki projektin toteutuneen toivotunlaisesti. Lopputuotosta on helppo käyttää ja sen rakenne on selkeä. Olin myös onnistunut pitämään fokuksen koko projektin ajan, eikä toimeksiannon punainen lanka päässyt karkaamaan. Vaikka esimiesoppaaseen tulikin paljon muuta kuin aluksi oli tarkoitus sinne lisätä, olin silti pystynyt tuottamaan pääsisällön suunnitelman mukaisesti. Yrityksen HR-johtaja ei osannut mainita parannuksia työtapoihini, vaan

näki että työ oli tehty hyvin ja systemaattisesti. Olin myös itsenäisesti ottanut kopin projektin tulevaisuudesta ja käytön jatkuvuudesta luomalla ohjevideoita esimiesoppaan editoijille. Näiden ohjevideoiden avulla sekä nykyiset että tulevat esimiesoppaan muokkaajat pystyvät ymmärtämään oppaan rakenteen, lisäämään sivuille sisältöä ja ylläpitämään oppaan visuaalista ilmettä. Päivittäminen onkin esimiesoppaan tuottaman arvon kannalta erittäin tärkeää, sillä vanhentunut opas ei ole hyödyllinen kellekään.

10 Pohdinta

Yrityksen X yksi tärkeimmistä tavoitteista oli kehittää esimiestyötä ja johtamista ja keskittää siihen entistä enemmän resursseja. Esimiesoppaan luominen vastaakin tähän tavoitteeseen hyvin. Esimiestyön kehittäminen ei aina tarkoita suurien linjojen uudelleenrakentamista tai organisaatiomuutoksia, vaan se voi olla myös esimiehen jokapäiväisen työn helpottamista pieninkin keinoin. Esimiesopas ei ole uusi ja urauurtava keksintö, mutta se voi helpottaa esimiehen arkea ja työskentelytapaa huomattavasti. Esimerkiksi tuottamani esimiesoppaan ideana oli uudistaa vanhentunut opas sekä yhdistää esimiehille suunnattua dataa tehokkaammin, mikä ei kuulosta heti kovinkaan urauurtavalta. Onnistuin kuitenkin luomaan vanhan oppaan perusteella jotain aivan uutta ja nykypäivään sopivaa. Uudistettu opas täsmää myös hyvän oppaan kriteereihin, ja se on luotu harkiten ja esimiesten tarpeita myötäillen.

Esimiesopasta luodessa pyrittiin vastaamaan opaskirjallisuuden moninaisiin kriteereihin, jotta oppaasta olisi todellista hyötyä ja se säilyisi yrityksen käytössä jatkossakin. Yrityksessä aiemmin käytetty esimiesopas oli ollut alkuun innostava uusi työkalu, mutta aikaa vasten sen käyttö ensin väheni ja sitten päättyi kokonaan. Tärkeimpiä kriteerejä hyvän oppaan luomiseksi olivat muun muassa:

- vastaaminen todettuun tarpeeseen ja hyöty kohderyhmälle
- teoksen vaikuttavuus
- päivitettävyyys
- toimiva rakenne
- tiedon tehokas ja innovatiivinen hyödyntäminen

Opaskirjallisuuden vaikuttavuus muodostuu monesta asiasta. Se voi tarkoittaa esimerkiksi visuaalisuutta ja tyyliä, joilla tieto ilmaistaan. Malmelin (2018) muun muassa mainitsee oppaan vaikuttavuuden mittariksi sen, mitä opas saa aikaan. Voiko toimiala kehittyä teoksen seurauksena tai avaako se uusia tapoja keskustella aiheesta? Kyseinen esimiesopas, etenkin yrityksen sisäisenä työkaluna, ei todennäköisesti tule muokkaamaan koko toimialaa olemassaolollaan, mutta se on tehnyt muutoksen yrityksen sisällä. Alusta alkaen yrityksessä oli ongelmana se,

että suuri tietomäärä oli hallitsematon ja esimiesten oli vaikea löytää heille hyödyllistä tietoa tehokkaasti. Nyt heille on kuitenkin kerätty heidän jokapäiväisessä työssään tarvitsema materiaali samaan paikkaan, loogisen rakenteen alle ja visuaalisesti kiinnostavasti esitettynä. Tämä kaikki vastaa ensimmäisenä listattuun hyvän oppaan kriteeriin, eli tarpeeseen vastaamiseen ja kohderyhmän hyödyksi.

Yrityksessä X koettiin henkilöstöhallinnon roolin olevan vahvasti se, että he tukevat esimiehiä heidän työssään. Jo se, että HR on yrityksessä tunnistanut esimiestyön ja johtamisen heikkouksia ja päättänyt painottaa niitä, kertoo heidän motivaatiostaan toimia arvojensa ja roolinsa mukaisesti. Esimiestyön kehittämisohjelma on hyvin moninainen ja on päässyt vasta alkuun, mutta se kertoo jo paljon, että niinkin yksinkertaiseen asiaan kuin esimiesopas on päätetty panostaa. Kuten jo mainitsin, esimiestyön kehittäminen ei ole vain suurien päätöksien läpivientiä, mutta myös pieniä arkisia asioita. Mielestäni se kertookin paljon HR-tiimin toiminnasta ja kyvykkyydestä, että pienimmätkin tarpeet pystytään tunnistamaan isojen kokonaisuuksien lomasta ja niiden eteen tehdään työtä.

Lähteet

Painetut

Awad, E.M., Ghaziri, H.M. 2004. Knowledge Management. 1. painos. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall.

Helsilä, M., Salojärvi, S. 2013. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. 2. painos. Helsinki: Talentum.

Jussila, R., Ojanen, E. & Tuominen, T. 2008. Tieto kirjaksi. 1.-2. painos. Helsinki: Kansanvalitusseura.

Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas - Mikä, miksi ja miten? 2. painos. Helsinki: Alma Talent.

Moisalo, V-P. 2011. Uusi HR: arjen henkilöstöjohtamista. 1. painos. Helsinki: Infor.

Ojasalo, K., Moilanen T., Ritalahti J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Sähköiset

Ahlroth, M., Havunen, R. 2015. Pomo puun ja kuoren välissä. Alma Talent. Viitattu 2.12.2019. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/JAH-BJXFUG#kohta:POMO\(\(20\)PUUN\(\(20\)JA\(\(20\)KUOREN\(\(20\)V\(\(c4\)LISS\(\(c4\)\(\(20](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/JAH-BJXFUG#kohta:POMO((20)PUUN((20)JA((20)KUOREN((20)V((c4)LISS((c4)((20)

Anttila, P. 1998. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Metodix. Viitattu 2.2.2020. <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/>

Edvardsson, I. 2008. HRM and knowledge management. Employee relations, 30. Viitattu 26.1.2020. https://www.researchgate.net/publication/234016184_HRM_and_knowledge_management

Liikenteen tutkimuskeskus Verne. 2020. Kysely- ja haastattelumenetelmät. Tampereen yliopisto. Viitattu 2.2.2020. <https://www.tut.fi/verne/tutkimusmenetelmat/kysely-ja-haastattelumenetelmat/>

Malmelin, N. 2018. Vaikuttava tietokirjallisuus - mitä se on?. Tieteessä Tapahtuu, 36(3). Viitattu 27.11.2019. <https://journal.fi/tt/article/view/70313>

Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 2.12.2019. <https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

Santaharju, T. 2015. Suomalainen pysyy työpaikassa keskimäärin vuosikymmenen. Yle uutiset. Viitattu 6.5.2020. <https://yle.fi/uutiset/3-8154206>

Työmarkkinatori. 2018. Henkilöstöhallinto. Viitattu 4.5.2020. <https://kokeile.tyomarkkinatori.fi/ammattialat/Hallinnollinen-ty%C3%B6/Henkil%C3%B6st%C3%B6hallinto>

Julkaisemattomat

Alanen, H. 2010. Henkilöstöhallinnon esimiesopas Case: Hyvinkään kaupunki. Opinnäytetyö. Laurea-Ammattikorkeakoulu. Hyvinkää.

Eineluoto, S. 2011. Opas aloittavalle esimiehelle : Case: Etelä-Karjalan Osuuskauppa. Opinnäytetyö. Saimaan ammattikorkeakoulu. Lappeenranta.

Kuviot

Kuvio 1: Opaskirjallisuuden ominaisuuksia

Kuvio 2: Toimeksiannon sidosryhmät

Kuvio 3: Toimeksiannon aikataulutus

Kuvio 4: Esimiesoppaan etusivu, hahmotelma

Kuvio 5: Esimiesoppaan sisältösivu, hahmotelma

Kuvio 6: IT-tuen malli

Kuvio 7: Esimiesoppaan yksilöllisten kävijöiden määrä

Kuvio 8: Esimiesoppaan sivustovierailujen määrä

Liitteet

Liite 1: Pidettyjen ryhmäkeskustelujen teemat	46
---	----

Liite 1: Pidettyjen ryhmäkeskustelujen teemat

Ryhmäkeskustelu 1 / Kickoff-palaveri:

- Projektin tavoitteiden läpikäynti
- Päätös esimiesten haastattelemisesta
- Alustan ideointi ja edellytysten läpikäynti

Ryhmäkeskustelu 2:

- Esimiesten haastatteluiden analysointi
- Alustavaihtoehtojen läpikäynti ja valinta
- Tukitoimintojen edustajien valitseminen

Ryhmäkeskustelu 3:

- Projektin edistyminen
- Sisältöhahmotelman kommentointi
- Esimiesten konsultoinnin ideointi

Ryhmäkeskustelu 4:

- Projektin edistyminen
- Dokumenttipankin siistiminen ja siirron suunnittelu
- Lanseerauksen hahmottelu
- Esimiesten konsultoinnista saadun palautteen läpikäynti

Ryhmäkeskustelu 5:

- HR:n sivujen sisällön viimeistely ja vastuujako
- Viestintä esimiehille tulevasta oppaasta esimieskirjeen kautta
- Lanseeraussuunnitelma

Ryhmäkeskustelu 6:

- Sisällysluettelon viilaaminen
- Lanseerauksen viimeistely ja viestinnän suunnittelu
- Lisäsisällön tarkistaminen